

# Underprestation som uppsägningsgrund

Helsingfors universitet  
Juridiska fakulteten  
Arbetsrätt  
Pro gradu-avhandling  
Augusti 2019  
Skribent: Sofia Saarikko  
Handledare: Petra Sund-Norrgård



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty		Laitos/Institution– Department
Juridiska fakulteten		
Tekijä/Författare – Author		
Sofia Saarikko		
Työn nimi / Arbetets titel – Title		
Underprestation som uppsägningsgrund		
Oppiaine /Läroämne – Subject		
Arbetsrätt		
Työn laji/Arbetets art – Level	Aika/Datum – Month and year	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages
Pro gradu-avhandling	Augusti 2019	vii + 76
Tiivistelmä/Referat – Abstract		
<p>Underprestation utgör i praktiken en mycket komplex uppsägningsgrund. För att en uppsägning på grund av underprestation ska vara godtagbar bör i allmänhet en rad olika kriterier uppfyllas. Dels måste arbetstagaren vara medveten om resultatmålet och på vilket sätt arbetsuppgifterna ska utföras för att målet ska nås, och dels ska det resultatmål som arbetstagaren i fråga ska sträva efter att nå vara rimligt i förhållande till arbetstagarens förutsättningar att nå målet. Även om individuella resultatmål kan ställas upp för varje arbetstagare, bör minimikraven för arbetstagare med motsvarande erfarenhet och förutsättningar att nå ett visst mål överensstämma. Uppsägning på grund av underprestation ska alltså endast kunna ske om en miniminivå som är samma för alla motsvarande arbetstagare underskrids.</p> <p>Innan uppsägning med anledning av underprestation kan ske, bör arbetsgivaren vidta åtgärder för att undvika att arbetstagaren sägs upp. I samband med underprestation betonas arbetsgivarens skyldighet att främja arbetstagarens arbetsprestation och att i första hand vidta mildare åtgärder än uppsägning, så som exempelvis omplacering. I rättspraxis har framgått att ju mer arbetsgivaren ansträngt sig för att förbättra arbetstagarens resultat innan uppsägning vidtagits, desto större är chansen att uppsägningen godtas av domstolsväsendet.</p> <p>Syftet med denna avhandling är att reda ut i vilka fall underprestation kan utgöra grund för uppsägning. Vid underprestation är det lätt att automatiskt fokusera på arbetstagaren och dennes fel eller försummelse. Även om både arbetstagarens och arbetsgivarens skyldigheter och möjligheter att motverka underprestation behandlas i denna avhandling, läggs större vikt än vanligt vid arbetsgivarens ansvar för underprestation. Syftet med avhandlingen är inte att snedvrider ansvaret för underprestation och att lägga mer ansvar än befogat på arbetsgivaren, men däremot att belysa att arbetsgivaren på många sätt är delaktig i arbetstagarens arbetsprestation och det resultat som uppnås. En av arbetstagarens viktigaste förpliktelser är att följa de anvisningar som arbetsgivaren inom ramen för sin direktionsrätt ger gällande arbetets utförande. Om arbetsgivaren är missnöjd med arbetstagarens arbetsinsats måste arbetsgivaren enligt rättspraxis ge arbetstagaren tydliga instruktioner om hur denne i fortsättningen ska agera för att nå de uppsatta resultatmålen. Arbetsgivaren kan dock inte på egen hand förväntas förbättra arbetstagarens arbetsprestation, utan detta kräver självfallet också aktivitet från arbetstagarens sida, vilket arbetsgivaren också har rätt att förvänta sig.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords		
Underprestation – Uppsägning – Arbetsgivarens skyldigheter – Arbetstagarens skyldigheter – Arbetsrätt		
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited		
Helsingfors universitets bibliotek		
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information		

## INNEHÅLL

KÄLLOR .....	i
RÄTTSPRAXIS .....	v
1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Syfte och frågeställning .....	3
1.3 Avgränsning .....	5
1.4 Metod .....	7
1.5 Disposition .....	8
2. Uppsägningsgrunder som kan aktualiseras vid underprestation .....	9
2.1 Allmän bestämmelse om uppsägningsgrunder – vägande sakska	9
2.2 Uppsägning med anledning av arbetstagarens person som direkt följd av underprestation .....	12
2.3 Uppsägning av ekonomiska orsaker eller av produktionsorsaker som indirekt följd av underprestation .....	17
3. Underprestation .....	19
3.1 Vad innebär underprestation? .....	19
3.2 Olika orsaker till underprestation .....	23
4. Arbetsgivarens skyldighet och möjlighet att förebygga och motverka underprestation och dess följder .....	26
4.1 Arbetsgivarens skyldigheter och möjligheter vid anställning och under provotid ....	26
4.1.1 Rekryteringsprocessens betydelse för förebyggande av underprestation .....	26
4.1.2 Arbetsgivarens informationsplikt de lege lata och de lege ferenda .....	29
4.1.3 Inskolning som förebyggande åtgärd för underprestation .....	30
4.1.4 Betydelsen av måluppsättning för förebyggande av underprestation .....	32
4.1.5 Måluppföljningens betydelse för prestationsnivån .....	36
4.1.6 Utvecklingssamtal som verktyg för förebyggande av underprestation .....	38
4.2 Arbetsgivarens skyldigheter under arbetsförhållandet och före uppsägning .....	40
4.2.1 Arbetsgivarens rätt att leda arbetet för att undvika underprestation .....	40
4.2.2 Arbetsgivarens lojalitetsplikt i ljuset av rättspraxis .....	43

4.2.3 Krav på opartiskt bemötande.....	46
4.2.4 Varningens betydelse vid underprestation .....	50
4.2.5 Skyldighet att höra en underpresterande arbetstagare .....	55
4.2.6 Skyldighet att erbjuda annat arbete och ordna utbildning till en underpresterande arbetstagare.....	56
5. Arbetstagarens skyldigheter i samband med underprestation .....	58
5.1 Allmänt .....	58
5.2 Arbetstagarens skyldighet att iaktta arbetsgivarens anvisningar .....	59
5.3 Arbetstagarens lojalitetsplikt och skyldighet att utföra arbetet omsorgsfullt .....	61
5.4 Arbetstagarens möjlighet att motverka underprestation på andra sätt .....	64
6. Andra faktorer som påverkar bedömningen av underprestationen.....	65
6.1 Arbetsavtalets utformning och arbetstid .....	65
6.2 Arbetstagarens ställning och avlöningsgrund .....	66
6.2.1 Arbetstagarens ställning och arbetsuppgifternas natur.....	66
6.2.2 Avlöningsgrundens påverkan på uppsägningströskeln .....	68
6.3 Arbetstagarens inställning till underprestationen.....	69
6.4 Arbetsgivarens storlek och yttre faktorer.....	71
7. Sammanfattning, reflektion och slutsats.....	73

# KÄLLOR

## Litteratur

*Aarnikoivu, Henrietta*: Esimiehenä arjessa. Elektronisk utgåva 2008. (Aarnikoivu 2008)

*Aarnikoivu, Henrietta*: Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vanda 2016. (Aarnikoivu 2016)

*Aarnio, Aulis*: Oikeussäännösten systematisointi ja tulkinta. I verket *Häyhä, Juha* (red.) *Minun Metodini*. Borgå 1997 (Aarnio 1997)

*Aronsson, Gunnar; Hellgren, Johnny; Isaksson, Kerstin; Johansson, Gunn; Sverke, Magnus; Torbiörn, Ingemar*: Arbets- och organisationspsykologi. Stockholm 2012. (Aronsson och Hellgren m.fl. 2012)

*Bruun, Niklas; von Koskull, Anders*: Työoikeuden perusteet. Elektronisk utgåva 2012. (Bruun och von Koskull 2012)

*Haapalainen, Ilkka*: Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana. Helsingfors 2005. (Haapalainen 2005)

*Hietala, Harri; Kahri, Tapani; Kairinen, Martti; Kaivanto, Keijo*: Työsopimuslaki käytännössä. Elektronisk utgåva 2016. (Hietala och Kahri m.fl. 2016)

*Hietala, Harri; Hurmalainen, Mikko; Kaivanto, Keijo*: Työsopimus ja ehdot erityistilanteissa. Elektronisk utgåva 2019. (Hietala, Hurmalainen och Kaivanto 2019)

*Hietala, Harri; Kaivanto, Keijo; Pystynen, Johanna; Valvisto, Elisa*: Esimiehen työoikeus. Elektronisk utgåva, senast uppdaterad 20.3.2019. (Hietala och Kaivanto m.fl. 2019)

*Husa, Jaakko; Mutanen, Anu; Pohjolainen, Teuvo*: Kirjoitetaan juridiikkaa. Ohjeita oikeustieteellisten kirjallisten töiden laatijoille. Helsingfors 2008. (Husa, Mutanen och Pohjolainen 2008)

*Jensen, Malin; Lindahl, Susanne*: Motivation i arbetslivet. Karlstad 2008. (Jensen och Lindahl 2008)

*Kallio, Ilari; Sädevirta, Markus*: Työoikeudelliset ratkaisut kommentein. Tavastehus 2010. (Kallio och Sädevirta 2010)

*Kansanen, Olli*: Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Jockas 2004. (Kansanen 2004)

*Kauhanen, Juhani*: Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vanda 2012. (Kauhanen 2012)

*Ketola, Hannu:* Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä 2010. (Ketola 2010)

*Koskinen, Seppo:* Työnantajan direktio-oikeus ja tupakointikielto. Edilex 2011. (Koskinen 2011)

*Koskinen, Seppo:* Tavoitteen saavuttamatta jääminen irtisanomisperusteena. Edilex 2014. (Koskinen 2014)

*Koskinen, Seppo:* Alisuoriutuminen työsuhteen päättämisperusteena. Oikeustieto 2/2014. (Koskinen 2/2014)

*Koskinen, Seppo; Nieminen, Kimmo; Valkonen, Mika:* Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. Elektronisk utgåva 2008. (Koskinen, Nieminen och Valkonen 2008)

*Koskinen, Seppo; Nieminen, Kimmo; Valkonen, Mika:* Työsuhteen päättäminen. Elektronisk utgåva 2012. (Koskinen, Nieminen och Valkonen 2012)

*Koskinen, Seppo; Ullakonoja, Vesa:* Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. Keuru 2016. (Koskinen och Ullakonoja 2016)

*Koskinen, Seppo; Kairinen, Martti; Nieminen, Kimmo; Nordström, Kim, Ullakonoja, Vesa; Valkonen, Mika:* Työoikeus, juridiikka. Elektronisk utgåva, verket uppdaterat i sin helhet 2017-2018. (Koskinen och Kairinen m.fl. 2017-2018)

*Koskinen, Seppo; Dahlström, Tuomas:* Alisuoriutuminen työssä. Keuru 2018. (Koskinen och Dahlström 2018)

*Koskinen, Seppo; Kairinen, Martti; Nieminen, Kimmo; Ullakonoja, Vesa; Valkonen, Mika:* Työoikeus. Helsingfors 2018. (Koskinen och Kairinen m.fl. 2018)

*Kurtén, Staffan; Waaralinna, Anu:* Kun joudut irtisanomaan. Elektronisk utgåva 2015. (Kurtén och Waaralinna 2015)

*Kröger, Tarja (redaktör Timonen, Pekka):* KKO:n ratkaisut kommentein 2014 II. Oikeustapauskommentti 2014:98. Elektronisk utgåva 2014. (Kröger 2014)

*Leppisaari, Marja:* Tasapuolinen kohtelu palkkauksessa työsopimuslain mukaan. Kirjoituksia työoikeudesta 2009. (Leppisaari 2009)

*Leppänen, Katja:* Yhdenvertaisuus työelämässä. Elektronisk utgåva 2015. (Leppänen 2015)

*Meri, Erko:* Kun menestys ei vastaa odotuksia – joukkuepallolajin ammattivalmentajan työoikeudellinen asema heikon urheilullisen menestyksen tilanteessa. Helsingfors universitet 2017. (Meri 2017)

*Nieminen, Kimmo (redaktör):* Työpaikan lait ja työsuhteopas 2019. Elektronisk utgåva 2018. (Nieminen 2018)

- Paanetoja, Jaana:* Työoikeus tutuksi – käsikirja. Keuru 2017. (Paanetoja 2017)
- Partanen, Karoliina; Koskinen, Seppo:* Työnteon keskeisten ehtojen selvitysvollisuus – sisältö, menettely ja oikeusvaikutukset. Edilex 2008/13. (Partanen och Koskinen 2008)
- Peczenik, Aleksander:* Juridikens teori och metod. Göteborg 1995. (Peczenik 1995)
- Rautiainen, Hannu; Äimälä, Markus:* Työsopimuslaki. Elektronisk utgåva 2008. (Rautiainen och Äimälä 2008)
- Russberg, Anna; Angelis, Jannis:* Piska eller morot? Change management för hållbara beteendeförändringar. Lund 2018. (Russberg och Angelis 2018)
- Saarinen, Mauri:* Työsuhteasioiden käsikirja I. Borgå 2013. (Saarinen 2013)
- Saarinen, Mauri:* Työsuhteen pelisäännöt. Elektronisk utgåva 2015. (Saarinen 2015)
- Saarnilehto, Ari; Annola, Vesa:* Sopimusoikeuden perusteet. Elektronisk utgåva 2018. (Saarnilehto och Annola 2018)
- Sinokki, Marjo:* Työmotivaatio – innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsingfors 2016. (Sinokki 2016)
- Skurnik-Järvinen, Hanna:* Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Helsingfors 2011. (Skurnik-Järvinen 2011)
- Tarkkonen, Juhani:* Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Uleåborg 2018. (Tarkkonen 2018)
- Tiitinen, Ari-Pekka; Kröger, Tarja:* Työsopimusoikeus. Elektronisk utgåva 2012. (Tiitinen och Kröger 2012)
- Toivonen, Sofia Henrika:* Työntekijän puutteellinen työsuoritus työsuhteen päättämisperusteena. Östra Finlands universitet 2018. (Toivonen 2018)
- Valpola, Anneli:* Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Jockas 2000. (Valpola 2000)
- Valpola, Anneli:* Onnistu kehityskeskustelussa. Jockas 2003. (Valpola 2003)
- Viklund, Lars:* Arbetsrätt i praktiken – en handbok. Lund 2015. (Viklund 2015)
- Äimälä, Markus; Kärkkäinen, Mika:* Työsopimuslaki. Elektronisk utgåva 2017. (Äimälä och Kärkkäinen 2017)
- Österberg, Maritta:* Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Estland 2015. (Österberg 2015)

## Officiella källor

*Regeringens proposition till riksdagen med förslag till arbetsavtalslag och till vissa lagar som har samband med den.* (RP 157/2000 rd)

*Regeringens proposition till riksdagen med förslag till lagar om ändring av 7 kap. 2 § i arbetsavtalslagen och 2 a kap. 1 § i lagen om utkomstskydd för arbetslösa.* (RP 227/2018 rd)

## Övriga källor

*Arbets- och näringsministeriet:* Frågor och svar om underlättande av uppsägning i små företag, <https://tem.fi/sv/fragor-och-svar-om-underlattande-av-uppsagning-i-sma-foretag> (senast hämtad 9.8.2019) (*Arbets- och näringsministeriet: Frågor och svar om underlättande av uppsägning i små företag*)

*Arbets- och näringsministeriet:* Regeringen uppdaterar sin proposition om underlättande av uppsägningar i små företag, [https://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/hallitus-paivittaa-esitystaan-irtisanomisen-helpottamisesta-pienissa-yrityksissa?\\_101\\_INSTANCE\\_ArnNKA3Xnf7q\\_languageId=sv\\_SE](https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/hallitus-paivittaa-esitystaan-irtisanomisen-helpottamisesta-pienissa-yrityksissa?_101_INSTANCE_ArnNKA3Xnf7q_languageId=sv_SE) (senast hämtad 9.8.2019) (*Arbets- och näringsministeriet: Pressmeddelande 2.10.2018*)

*Arbets- och näringsministeriet:* Utveckling och upprätthållande av arbetstagarnas kompetens, <https://tem.fi/sv/studie-och> (senast hämtad 9.8.2019) (*Arbets- och näringsministeriet: Utveckling och upprätthållande av arbetstagarnas kompetens*)

*Edilex.fi / Vierashuoneessa Seppo Koskinen:* Henkilökohtaisten irtisanomisperusteiden muutos voimaan 1.7.2019 – Mikä muuttuu ja mikä ei? 31.1.2019. [https://www.edilex.fi/uutiset/58817?allWords=seppo+koskinen&offset=1&perpage=20&sort=timedesc&typeIds\[\]=127%3Afi&searchSrc=1&advancedSearchKey=699001](https://www.edilex.fi/uutiset/58817?allWords=seppo+koskinen&offset=1&perpage=20&sort=timedesc&typeIds[]=127%3Afi&searchSrc=1&advancedSearchKey=699001) (senast hämtad 9.8.2019) (Koskinen 31.1.2019)

*Kauppakamarilehti.fi:* Työntekijän irtisanominen henkilökohtaisilla perusteilla, 23.10.2018, <https://www.kauppakamarilehti.fi/index.php/neuvontapalvelut/tyontekijan-irtisanominen-henkilokohtaisilla-perusteilla/> (senast hämtad 9.8.2019) (*Työntekijän irtisanominen henkilökohtaisilla perusteilla 2018*)

*Koskinen, Seppo / Edilex Pro:* Alisuoriutuminen työsuhteen päättämisperusteena – webinar 25.10.2018. (Koskinen, webinar 25.10.2018)

*Lakimiesuutiset.fi:* Provisiopalkkauksen monet mallit, 13.9.2017, <https://lakimiesuutiset.fi/provisiopalkkauksen-monet-mallit/> (Lakimiesuutiset.fi: Provisiopalkkauksen monet mallit) (senast hämtad 9.8.2019)



*Teollisuusliittolaisen lehti Tekijä:* Näkijä: Jaana Paanetoja: Lojaliteettivelvoite työntekijän turvana oikeudessa, <https://tekijalehti.fi/2018/10/16/nakija-jaana-paanetoja-lojaliteettivelvoite-tyontekijan-turvana-oikeudessa/> (senast hämtad 9.8.2019) (Tekijälehti: Jaana Paanetoja: Lojaliteettivelvoite työntekijän turvana oikeudessa)

*Työsuojelu.fi:* Likabehandling, <https://www.tyosuojelu.fi/web/sv/anstallningsforhallande/likabehandling> (senast hämtad 9.8.2019) (Työsuojelu.fi, likabehandling)

*Työsuojelu.fi:* Lämpöolot, <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/fysikaaliset-tekijat/lampoolot> (senast hämtad 9.8.2019) (Työsuojelu.fi, lämpöolot)

*Työsuojelu.fi:* Työsopimus, <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus> (senast hämtad 9.8.2019) (Työsuojelu.fi: Työsopimus)

*Vasabladet.fi:* Fokus på resultat ger trivsel: ”Vi har alla behovet att prestera”, <https://www.vasabladet.fi/Artikel/Visa/260897>, 1.2.2019. (Senast hämtad 9.8.2019) (VBL 1.2.2019)

*Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry URA-lehti:* Alisuoriutuminen, <https://uralehti.fi/lainmukaan/alisuoriutuminen/> (senast hämtad 9.8.2019) (Uralehti.fi: Alisuoriutuminen)

*Yle.fi:* Saitko pomoltasi varoituksen? 7 seikkaa, jotka sinun on hyvä tietää, <https://yle.fi/uutiset/3-9480015> (senast hämtad 9.8.2019) (Yle.fi 25.2.2017)

## **RÄTTSPRAXIS**

*Högsta domstolen*

HD 1989:95

HD 1993:99

HD 1995:141

HD 2004:103

HD 2004:133

HD 2012:89

HD 2014:98

HD 2016:13

HD 2017:27

### *Högsta förvaltningsdomstolen*

HFD 7.3.2011 T 583

### *Hovrättsavgöranden*

Helsingfors hovrätt 2.2.2007 S 05/1061

Helsingfors hovrätt 2.7.2007 S 06/522

Helsingfors hovrätt 11.3.2013 S 12/521

Vasa hovrätt 29.4.1994 S 93/970

Vasa hovrätt 4.6.2007 S 06/34

Vasa hovrätt 23.3.2017 S 16/320

Åbo hovrätt 27.9.1994 S 94/573

Åbo hovrätt 3.7.2008 S 07/577

### *Arbetsdomstolen*

Arbetsdomstolen 1982-164

Arbetsdomstolen 1984-107

Arbetsdomstolen 1987-98

Arbetsdomstolen 1993-47

Arbetsdomstolen 1994-12

Arbetsdomstolen 2002-53

Arbetsdomstolen 2011-17

Arbetsdomstolen 2012-15

Arbetsdomstolen 2013-191

Arbetsdomstolen 2014-179

Arbetsdomstolen 2019-48

*Arbetsdomstolen i Sverige*

Arbetsdomstolen 1990 nr. 112

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Arbetsavtalslagen (26.1.2001/55) reglerar förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare. Ett av arbetsavtalslagens primära syften är att skydda arbetstagare från godtyckliga och orättvisa uppsägningsbeslut. Trots detta kan man inte förvänta sig att arbetsgivaren oavsett situation ska fortsätta arbetsförhållandet.<sup>1</sup> Enligt rättspraxis har arbetsgivaren rätt att förvänta sig en viss grad av aktivitet och omsorgsfullhet från arbetstagarens sida.<sup>2</sup> För att uppsägning på grund av underprestation ska kunna ske, krävs att det bristfälliga resultatet beror på arbetstagarens fel eller försummelse och inte på externa faktorer.<sup>3</sup> Därtill krävs alltid sakliga och vägande skäl.

Underprestation har blivit ett allt vanligare uttryck inom arbetsrätten, men dess juridiska betydelse har ändå inte definierats klart. För att en uppsägning som beror på underprestation ska vara godtagbar, krävs enligt högsta domstolens (HD) avgörande 2014:98 att arbetstagaren antingen försummar sina arbetsuppgifter eller gör sig skyldig till någon typ av fel,<sup>4</sup> men däremot inte till en så grov försummelse av arbetsuppgifterna eller andra särskilt viktiga anvisningar gällande utförandet av arbetet, så att arbetsavtalet kan hävas med stöd av arbetsavtalslagen 8:1. Underprestation uppdagas i allmänhet gradvis. För att kunna fastslå att det är fråga om underprestation krävs kontinuerlig uppföljning av arbetstagarens arbetsprestationer, och att arbetsgivaren vidtar åtgärder för att främja arbetstagarens arbetsförutsättningar.<sup>5</sup>

Underprestation utgör i praktiken en mycket komplicerad uppsägningsgrund. Att säga upp en arbetstagare på grund av underprestation förutsätter att arbetsgivaren på ett tillförlitligt sätt kan mäta arbetstagarens arbetsprestation och effektivitet, samt att arbetsgivaren påtalar underprestationen i ett tillräckligt tidigt skede. Därtill krävs att arbetstagaren vet vad som förväntas av hen, att arbetsgivaren har gett arbetstagaren tillräcklig handledning, samt att arbetsgivaren vid behov varnat arbetstagaren så att denna vet hurudan arbetsprestation arbetsgivaren inte kommer att godta i framtiden. Ifall arbetsgivaren inte konsekvent

---

<sup>1</sup> Koskinen 2/2014, s. 22.

<sup>2</sup> Se arbetsdomstolen 1994-12.

<sup>3</sup> Se t.ex. Helsingfors hovrätt 11.3.2013 S 12/521 och HD 2014:98.

<sup>4</sup> Se också Koskinen 2/2014, s. 22.

<sup>5</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 13.

ingripit i arbetstagarens arbetsprestation under arbetsförhållandet, kan arbetstagaren med fog påstå att hen inte varit medveten om att arbetsgivaren varit missnöjd med nivån på arbetet eller med det resultat arbetstagaren åstadkommit.<sup>6</sup>

Twister gällande underprestation berör i allmänhet arbetstagare i ledande position eller arbetstagare som i huvudsak sysslar med försäljningsarbete. Orsaken till detta är att det överlag är lättare att mäta resultat inom dessa arbetstagargrupper än inom arbetstagargrupper vars arbete utgör en del av en större helhet.<sup>7</sup> Dylika arbetstagares enskilda arbetsprestationer kan i allmänhet inte mätas på ett lika tillförlitligt sätt som försäljares eller ledares prestationer.<sup>8</sup>

Underprestation uppfattas lätt som något som i första hand beror på arbetstagaren och som arbetstagaren primärt är skyldig till. Vid närmare efterforskning blir det dock klart att även arbetsgivaren har en mycket viktig roll inte minst vid förebyggandet av underprestation, vilket i allra högsta grad ligger i arbetsgivarens intresse. En av de viktigaste aspekterna vid förebyggande av underprestation är att fastställa realistiska mål i samråd med arbetstagaren. Såväl i psykologisk forskning som i litteratur rörande ledarskap betonas vikten av tydligt uppsatta mål för att uppnå största möjliga effektivitet. Människor arbetar både bättre och effektivare om de vet vad som förväntas av dem i jämförelse med deras nuvarande prestationsnivå.<sup>9</sup>

Arbetsgivaren har omfattande skyldigheter gentemot arbetstagaren innan uppsägning kan ske på grund av underprestation. Arbetsgivaren bör på många sätt sträva efter att främja arbetstagarens arbetsprestation, exempelvis genom utvecklingssamtal och genom att gemensamt fastställa rimliga mål för arbetstagaren i fråga. Arbetsgivaren bör också i mån av möjlighet ordna utbildning eller erbjuda arbetstagaren annat arbete för att undvika att arbetsförhållandet bryts. Om arbetstagaren inte når upp till de mål som skäligen kan förutsättas trots varning, trots att arbetstagaren getts en reell möjlighet att förbättra sin arbetsprestation och trots att arbetstagaren vid behov fått handledning av arbetsgivaren, kan det finnas grund för att avsluta arbetsförhållandet. Därtill krävs att det faktum att resultatmålet inte nås beror på arbetstagaren.<sup>10</sup> I denna avhandling behandlas i relativt stor

---

<sup>6</sup> Kurtén och Waaralinna 2015, s. 126–128.

<sup>7</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 178.

<sup>8</sup> Koskinen, Nieminen och Valkonen 2012, s. 93.

<sup>9</sup> Kansanen 2004, s. 48, se också Aronsson och Hellgren m.fl. 2012, s. 207 samt Jensen och Lindahl 2008, s. 7.

<sup>10</sup> Toivonen 2018, s. 12.

utsträckning vilka åtgärder arbetsgivaren bör vidta vid fall av underprestation innan uppsägning kan övervägas.

I november 2018 lämnade regeringen en proposition till riksdagen (RP 227/2018 rd) vars syfte var att lyfta fram arbetsgivarens storlek som en omständighet som kan beaktas i helhetsbedömningen av huruvida en uppsägning med anledning av arbetstagarens person är berättigad eller inte. I helhetsbedömningen av uppsägningens lagenlighet kan arbetsgivarens storlek ges viktningvärde; det vill säga tala antingen för eller emot uppsägningens lagenlighet. Små företag har i allmänhet mer begränsade möjligheter att bära konsekvenserna av en arbetstagares klandervärda beteende, fel eller försummelse än vad stora företag har. Detta gör att en omständighet som inte berättigar till uppsägning i ett stort företag kan göra det i ett motsvarande litet företag. I små företag kan faktorer som har samband med arbetsgemenskapens funktion, ekonomiska förluster och bristande förtroende för en viss arbetstagare spela större roll än i stora företag, och därför är arbetsgivarens storlek en faktor som numera uttryckligen enligt arbetsavtalslagen 7:2 ska beaktas vid bedömningen av huruvida en uppsägningsgrund är saklig och vägande eller inte. Lagförslaget godkändes av riksdagen den 18 december 2018 och trädde i kraft den första juli 2019. Propositionen behandlas vidare i avsnitt 2.2 i samband med att paragrafen som gäller uppsägning med anledning av arbetstagarens person behandlas i sin helhet.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Syftet med denna pro gradu-avhandling är att svara på frågan i vilka fall underprestation kan utgöra uppsägningsgrund. Även om det har forskats en hel del i uppsägning på individuella grunder, det vill säga i uppsägning som har samband med arbetstagarens person, har denna forskning främst riktat sig mot arbetstagarens uppsåtliga förfarande, så som exempelvis mot arbetstagarens oärlighet och våldsamhet, men också mot uppsägning i fall av arbetstagarens sjukdom.<sup>11</sup> Uppsägning på grund av arbetstagarens oavsiktliga försummelse eller bristfälliga resultat har däremot inte ägnats lika mycket uppmärksamhet, och därför är denna forskningsfråga motiverad.

---

<sup>11</sup> Se exempelvis Äimälä och Kärkkäinen 2017, kap. 7-8, se också Tiitinen och Kröger 2012, kap. 12.

Varken i arbetsavtalslagen eller i dess förarbeten fastställs när en prestation ska anses vara tillräcklig till sin kvalitet eller mängd, eller hurudana mål arbetsgivaren ensidigt kan ställa upp. I arbetsavtalslagen 7:2, som reglerar uppsägning på individuella grunder och som är det lagrum som primärt hänvisas till när uppsägning sker på grund av underprestation, nämns enbart grunder på vilka uppsägning inte kan ske.<sup>12</sup> Syftet med denna avhandling är således primärt att reda ut:

1. *vad som avses med underprestation.* Ska en arbetsprestation som inte når upp till de mål som ställts upp automatiskt klassas som underprestation? Kan arbetsgivaren ensidigt ställa upp mål och hur ska orimliga mål bedömas?;
2. *i vilka fall underprestation kan utgöra grund för uppsägning.* Vilka är arbetsgivarens och arbetstagarens skyldigheter och möjligheter att förebygga och motverka underprestation? Vilka åtgärder måste arbetsgivaren vidta innan uppsägning kan övervägas?; och
3. *vilka faktorer som påverkar helhetsbedömningen av uppsägningens lagenlighet.* Ska en arbetstagare i högre position med mera makt, lön och ansvar bedömas utgående från samma kriterier som en arbetstagare i lägre position?

För att kunna besvara de ovan ställda frågorna kan man stödja sig på andra, sekundära forskningsfrågor. För att kunna svara på vad som avses med underprestation och när uppsägning kan ske med anledning av underprestation, bör man också ta ställning till hurudana mål som kan anses vara rimliga, huruvida det är rimligt att arbetsgivaren ensam fastställer de mål som ska uppnås och i samband med detta ta ställning till var gränsen för arbetsgivarens direktionsrätt går. För att finna svar på frågan i vilka fall underprestation kan utgöra uppsägningsgrund måste såväl arbetstagarens som arbetsgivarens skyldighet och möjlighet att motverka och förebygga underprestation diskuteras, samt vilka omständigheter som påverkar uppsägningsbedömningen. Även arbetsgivarens skyldighet att i första hand vidta mildare åtgärder än uppsägning bör behandlas.

Vid underprestation är det lätt att automatiskt ställa arbetstagaren och dennes fel eller försummelse i centrum. Även om både arbetstagarens och arbetsgivarens skyldigheter och möjligheter att motverka underprestation behandlas i denna avhandling, läggs större vikt än vanligt vid arbetsgivarens ansvar för underprestation. Arbetsgivarens möjlighet att påverka arbetstagarens arbetsprestation är mera omfattande än man kunde tro, och därför lyfts

---

<sup>12</sup> Toivonen 2018, s. 13.

dessa aspekter fram på ett synligt sätt i detta arbete. Ju flera åtgärder arbetsgivaren vidtagit för att stödja och hjälpa arbetstagaren att uppnå en viss resultatnivå innan uppsägning vidtas, desto större är sannolikheten att domstolen anser uppsägningen på grund av underprestation vara godtagbar. Syftet med den arbetsgivarfokuserade synvinkeln är att belysa arbetsgivarens skyldigheter och möjligheter att på ett positivt sätt påverka det resultat som arbetstagaren når, men inte att förvränga ansvaret för underprestation och lägga mera ansvar än motiverat på arbetsgivaren.

### 1.3 Avgränsning

Så som framgår redan i rubriken kommer fokus att ligga på avslutande av ett arbetsförhållande genom uppsägning. Hävning av arbetsavtal kommer inte att diskuteras i större utsträckning än vad som krävs för att svara på forskningsfrågorna, vilket beror på att hävning mycket sällan aktualiseras i fråga om underprestation.<sup>13</sup> Arbetsgivaren får häva ett arbetsavtal så att det upphör genast endast av synnerligen vägande skäl. En arbetstagares underprestation framgår i allmänhet först efter en tids arbete,<sup>14</sup> och kräver i första hand att arbetsgivaren tar till åtgärder för att minska risken för underprestation. Underprestation utgör mycket sällan, om ens någonsin, ett sådant synnerligen vägande skäl som skulle berättiga till hävning av ett arbetsavtal, vilket också är orsaken till att detta inte kommer att diskuteras i denna avhandling.

Hävning av ett arbetsavtal på grund av underprestation under provotid kommer inte heller att vara föremål för omfattande behandling, även om frågan inte utesluts helt. Avslutande av ett arbetsförhållande med anledning av underprestation aktualiseras i allmänhet först efter att arbetstagaren getts möjlighet att de facto visa sin fulla kapacitet, vilket kan kräva upp till sex månaders eller till och med ett års arbete beroende på arbetets natur.<sup>15</sup> Därför är det inte nödvändigtvis möjligt för arbetsgivaren att reagera på eventuell underprestation redan under provotiden.

---

<sup>13</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 70.

<sup>14</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 177.

<sup>15</sup> Hietala och Kaivanto m.fl. 2019, Esimiehen työoikeus > 1 UUSI TYÖNTEKIJÄ, UUDET TYÖTEHTÄVÄT > 1.1 Rekrytointi > 1.1.1 Rekrytointisuunnitelman tekeminen. Också Koskinen webinar 25.10.2018.



Som nämnts i avsnitt 1.1, berör tvister gällande underprestation i allmänhet arbetstagare i ledande position eller arbetstagare som i huvudsak sysslar med försäljningsarbete,<sup>16</sup> och därför är det också naturligt att dessa grupper är i fokus i denna avhandling. Även om ledare och försäljare kommer att ha en central roll i detta arbete, utesluts inte andra typer av arbetstagare.

Underprestation kan vara såväl avsiktlig som oavsiktlig. Denna avhandling kommer i första hand att behandla situationer där en arbetstagare underpresterar trots att hen inte hade detta för avsikt (oavsiktlig underprestation). Underprestation kan bero på en rad olika faktorer så som på sjukdom, funktionsnedsättning, utmattning eller graviditet. Underprestation som beror på ovan nämnda orsaker behandlas endast i liten utsträckning eftersom dessa fall berörs av specialreglering. Exempelvis har arbetsgivare särskilda skyldigheter gentemot personer med funktionsnedsättning, så att dessa ska klara av arbetsuppgifterna och ha möjlighet att arbeta på lika villkor som personer utan dylika begränsningar.<sup>17</sup> Denna avhandling fokuserar alltså på underprestation som beror på andra faktorer, så som exempelvis på ineffektivitet, passivitet, oförmåga eller olämplighet. Med oförmåga syftar man vanligtvis på bristande utbildning eller yrkeskompetens, medan man med olämplighet kan avse faktorer som påverkar motivation, inställning och fysiska begränsningar.<sup>18</sup> Därtill behandlas även i viss mån underprestation till följd av förändrat konkurrensläge eller bristande ledarskap.

Denna avhandling fokuserar i första hand på underprestation inom den privata sektorn, det vill säga på underprestation inom privatägda företag. Trots detta utesluts inte i sin helhet underprestation inom statliga myndigheter och andra typer av organisationer, så som underprestation inom stiftelser och andra sammanslutningar inom tredje sektorn. Eventuella exempel från dessa områden används dock enbart när därtill finns orsak eller när det särskilt gynnar denna avhandling och besvarandet av de forskningsfrågor som presenterats i avsnitt 1.2.

---

<sup>16</sup> Koskinen, Nieminen och Valkonen 2012, s. 93.

<sup>17</sup> Työsuojelu.fi, likabehandling, ingress.

<sup>18</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 31.

## 1.4 Metod

För att besvara forskningsfrågan när underprestation kan utgöra grund för uppsägning, kommer främst rättsdogmatisk forskningsmetod att tillämpas. Syftet med den rättsdogmatiska forskningsmetoden är för det första att reda ut den gällande rättens innehåll i den valda frågan, och att utreda hur man enligt den gällande rätten borde agera i förestående fall.<sup>19</sup> Syftet är för det andra att systematisera och tolka den gällande rätten.<sup>20</sup> Den rättsdogmatiska metoden bygger på de befintliga rättskällorna.<sup>21</sup> För att systematisera och tolka den gällande rätten kommer, förutom arbetsavtalslagen och dess förarbeten, även rättspraxis att ha en central roll i denna avhandling. För att besvara forskningsfrågan kommer avgöranden från såväl HD, arbetsdomstolen som de nationella hovrätterna att behandlas.

En av orsakerna till att den rättsdogmatiska metoden passar bra som grund för att besvara de valda forskningsfrågorna, är friheten som denna metod för med sig. Rättsdogmatikern kan ofta tolka olika rättskällor på ett friare sätt än den verksamma juristen och är således inte heller lika bunden till rättskälleläran, även om denna lära givetvis är grunden också i rättsdogmatisk forskning.<sup>22</sup> Speciellt vad gäller argument de lege ferenda kan en friare tolkning av rättskälleläran tillämpas.

Den rättsdogmatiska metoden kommer att vara framträdande i mitt arbete i och med att syftet med min pro gradu-avhandling är att klargöra ett visst rättsläge, det vill säga i vilka fall underprestation kan utgöra grund för uppsägning, och vilka faktorer som påverkar uppsägningens godtagbarhet. Utredningen kommer till stor del att ske genom litteraturstudier. Eftersom forskningen inom ämnet är begränsad, kommer det att finnas gott om utrymme för egen tolkning av de normer och principer som ligger till grund för forskningen.

Många forskare inom arbetsrätt använder sig i stor utsträckning av tvärvetenskapliga metoder, så som samhällsvetenskapligt inriktade angreppssätt. Tvärvetenskapliga metoder kan utan tvekan vara ändamålsenliga inom arbetsrätten; dels på grund av arbetsrättens samhällseliga och politiska natur, och dels i och med att arbetsrätten förändras och utvecklas i snabb takt jämfört med många andra rättsområden. Exempelvis är

---

<sup>19</sup> Husa, Mutanen och Pohjolainen 2008, s. 20.

<sup>20</sup> Aarnio 1997, s. 36.

<sup>21</sup> Husa, Mutanen och Pohjolainen 2008, s. 20.

<sup>22</sup> Peczenik 2006, s. 33–34.

lagstiftningen gällande uppsägningsskyddet i Finland relativt ostabil och ofta föremål för förändring när man vill åstadkomma vissa nationalekonomiska eller samhälleliga mål, så som en justering av sysselsättningsgraden.<sup>23</sup>

I denna avhandling kommer arbets- och organisationspsykologi att ha en framträdande roll i vissa kapitel, inte minst när arbetsgivarens möjligheter att förebygga och eliminera underprestation granskas. Forskning inom ledarskap och hur arbetsgivaren kan motivera sin personal för att arbetstagarna ska prestera på bästa möjliga nivå används också i relativt stor utsträckning i denna avhandling. Detta beror på att arbetsmotivation är en viktig faktor för att undvika underprestation.<sup>24</sup> Arbetsgivarens möjligheter att förebygga att underprestation uppstår och att motverka redan aktuell underprestation är relativt omfattande. Juridiken erbjuder inte alltid de redskap som behövs för att på bästa möjliga sätt motverka underprestation, och därför behandlas även ledarskapsinriktad litteratur i denna avhandling.

## 1.5 Disposition

För att kunna granska i vilka fall en arbetsgivare kan säga upp en arbetstagare på grund av underprestation, måste man först vara medveten om de grunder på vilka uppsägning kan ske. Därför finns det skäl att inledningsvis kort redogöra för de regler om uppsägning som finns i de starkt förpliktande rättskällorna, och som kan komma att aktualiseras i fall av underprestation. Vid tolkningen av dessa regler kommer både rättspraxis och doktrin att användas.

För att den huvudsakliga forskningsfrågan, det vill säga i vilka fall underprestation kan utgöra uppsägningsgrund, ska kunna förstås, är det av central betydelse att begreppet underprestation utreds. I och med att begreppet underprestation relativt nyligen har börjat användas i större utsträckning av såväl rättsvetare som av domstolsväsendet, finns det skäl att ge läsaren en idé om vad som avses. En inledande redogörelse av begreppet görs i avsnitt 3.1, men avsikten är att systematisera begreppet under arbetets gång. Det vore både svårt och icke-ändamålsenligt att i enbart ett avsnitt sträva efter att ge en heltäckande bild av vad underprestation innebär i och med begreppets komplexitet.

---

<sup>23</sup> Se exempelvis RP 227/2018 rd.

<sup>24</sup> Sinokki 2016, s. 80–82.

Som nämnts i avsnitt 1.2 har arbetsgivaren en central roll vid förebyggandet och motverkandet av underprestation. Vid underprestation har arbetsgivaren omfattande skyldighet att främja arbetstagarens arbetsprestation eller att i mån av möjlighet omplacera arbetstagaren, och därför kommer arbetsgivarens skyldigheter att behandlas i relativt stor utsträckning. Förutom att redogöra för arbetsgivarens skyldigheter vid arbetstagarens underprestation, kommer också arbetsgivarens möjligheter att främja god arbetsprestation att diskuteras. Även om arbetsgivaren inte har en direkt skyldighet att vidta vissa åtgärder eller en skyldighet att följa specifika handlingsmodeller för att arbetstagarna ska prestera så bra som möjligt, kan man utgå ifrån att arbetstagarnas goda arbetsprestation och höga motivation normalt sett ligger i arbetsgivarens intresse. Som nämnts ovan beror detta på att arbetstagarens motivation och prestation ofta går hand i hand.<sup>25</sup>

Förutom att granska vilka åtgärder arbetsgivaren *ska* eller *bör* vidta innan uppsägning på grund av underprestation är möjlig, behandlas alltså i detta arbete också i viss mån andra åtgärder som arbetsgivaren med fördel *får* vidta för att främja arbetstagarens prestation. Även arbetstagarens ansvar för underprestation behandlas, i och med att underprestation ofta åtminstone delvis är beroende av arbetstagaren och dennes handlande. Slutligen diskuteras ett urval av väsentliga yttre faktorer som kan ha betydelse vid bedömningen av huruvida kriterierna för underprestation uppfylls, så som förändringar inom konkurrensläget och i viss mån arbetsmiljöfrågor. Diskussionen gällande yttre faktorer ska inte anses vara uttömmande, i och med att de faktorer som ska ges vikt vid uppsägningsbedömningen varierar från fall till fall beroende på arbetets natur och särdrag.

## **2. Uppsägningsgrunder som kan aktualiseras vid underprestation**

### **2.1 Allmän bestämmelse om uppsägningsgrunder – vägande sakskäl**

I arbetsavtalslagens sjunde kapitel regleras grunderna för uppsägning av ett arbetsförhållande. I arbetsavtalslagen 7:1 föreskrivs allmänt om uppsägning av ett arbetsförhållande. Enligt detta lagrum får arbetsgivaren endast av ”vägande sakskäl säga upp ett arbetsavtal som gäller tills vidare”. Arbetsgivaren och arbetstagaren kan inte

---

<sup>25</sup> Sinokki 2016, s. 82.

sinsemellan avtala om ett svagare uppsägningsskydd än det som föreskrivs i arbetsavtalslagen, eftersom arbetsavtalslagens bestämmelser till denna del är tvingande.

Enligt arbetsavtalslagens förarbeten (RP 157/2000 rd) gällande ändringar i arbetsavtalslagen 7:1, det vill säga ändringar i grunderna för uppsägning av arbetsavtal, ska grunderna för uppsägning ”granskas genom en helhetsbedömning och med beaktande av alla omständigheter som inverkar på saken”.<sup>26</sup> Vid bedömningen av huruvida vägande sakskäl föreligger och uppsägning således är berättigad, ska alltså alla omständigheter som kan stödja eller stjälpa rätten till uppsägning beaktas. Såväl handlingen som strider mot avtalet, de omständigheter som rådde när handlingen företogs som handlingens följder ska beaktas vid bedömningen.<sup>27</sup> Ju större osäkerhet som råder kring huruvida grunderna för uppsägning är tillräckliga, desto viktigare är en väl avvägd helhetsbedömning.<sup>28</sup> Arbetsavtalslagen 7:1 gäller såväl uppsägning som har samband med arbetstagarens person (arbetsavtalslagen 7:2), som uppsägning av ekonomiska orsaker eller av produktionsorsaker (arbetsavtalslagen 7:3), vilket innebär att en giltig uppsägning alltid måste uppfylla kravet på vägande sakskäl. I denna pro gradu-avhandling behandlas främst uppsägning som har samband med arbetstagarens person, men uppsägning på grund av ekonomiska eller produktionsorsaker bör också behandlas i viss mån eftersom arbetstagarens underprestation i vissa fall kan påverka arbetsgivarens ekonomi på ett sådant sätt som berättigar till uppsägning med stöd av arbetsavtalslagen 7:3. Detta behandlas närmare i avsnitt 2.3.

Som ovan nämnts får en uppsägning endast ske av vägande sakskäl. Vilka de vägande sakskälen är som berättigar till uppsägning, är svårt att säga i och med att ingen allmän förteckning över motiv existerar. Detta beror på att de specifika grunderna med anledning av vilka uppsägning får ske, varierar beroende på vilken bransch och vilken typ av arbetsförhållande det är fråga om. Grunderna på basis av vilka uppsägning kan ske med anledning av underprestation kan alltså skilja sig från varandra beroende på arbetsförhållandets art, varaktighet, arbetstagarens position, arbetsavtalets utformning och så vidare. Enligt arbetsavtalslagens förarbeten kan även vad som ska anses utgöra vägande sakskäl skilja sig mellan olika arbetsplatser.<sup>29</sup> Även om två olika arbetsgivare verkar inom samma bransch är det möjligt att gränsen för vad som betraktas som vägande sakskäl kan

---

<sup>26</sup> RP 157/2000 rd, s. 102.

<sup>27</sup> Koskinen, Nieminen och Valkonen 2012, s. 55–56.

<sup>28</sup> RP 157/2000 rd, s. 102.

<sup>29</sup> RP 157/2000 rd, s. 103.

variera. Med andra ord kan den ena arbetsgivaren i en viss situation ha grund för uppsägning, medan den andra arbetsgivaren i motsvarande situation inte har det. Exempelvis påverkas en mindre arbetsplats med färre anställda sannolikt snabbare av frånvaro och olika typer av felprestationer än vad en motsvarande större arbetsgivare inom samma bransch gör. Även om en mindre arbetsgivare eventuellt påverkas snabbare av bristfälliga prestationer sjunker inte tröskeln för uppsägning, men kriterierna för vad som anses utgöra vägande sakskaäl kan däremot uppfyllas snabbare.<sup>30</sup>

I fallet HD 2014:98 ansåg HD att man ska utgå ifrån att ett fel eller en försummelse av något slag bör ha skett för att uppsägning på personliga grunder ska vara acceptabel, även när det gäller uppsägning på grund av underprestation. Detta beror på kravet i arbetsavtalslagen 7:2, enligt vilket uppsägning endast kan ske ifall arbetstagaren på ett allvarligt sätt brutit mot eller åsidosatt väsentliga arbetsförpliktelser, eller ifall arbetstagarens personliga arbetsförutsättningar har förändrats på ett så betydande sätt att arbetstagaren inte längre klarar av att utföra sina arbetsuppgifter. Någon av uppsägningsgrunderna i lagen bör alltså uppfyllas för att uppsägning med anledning av underprestation över huvud taget ska vara möjlig.

Arbetsavtalslagen är ursprungligen uppgjord för att skydda arbetstagaren, som ofta ses som den svagare parten i ett arbetsavtalsförhållande. Detta syfte är viktigt såväl ur en samhällelig som ur en ekonomisk synvinkel. Arbete skapar både social och ekonomisk trygghet för individen i fråga, medan oro för att bli uppsagd skapar stress. Dylük oro och otrygghet har lagstiftaren försökt begränsa genom bestämmelser om uppsägning i arbetsavtalslagen.<sup>31</sup> Utöver bestämmelserna i arbetsavtalslagen och principen om skydd av den svagare parten, finns en rad allmänna principer som också bör beaktas; dessa är bland andra principen om avtalsbundenhet och principen om arbetsförhållandets varaktighet.<sup>32</sup> Dessa ska fästas särskild uppmärksamhet vid exempelvis i situationer där uppsägningens godtagbarhet är oklar eller där uppsägningen inte kommunicerats tillräckligt tydligt till arbetstagaren. Därtill är arbetsgivaren skyldig att i mån av möjlighet bland annat utbilda, omplacera och/eller varna arbetstagaren innan uppsägning verkställs. I arbetsdomstolens avgörande 2014-179 konstaterade domstolen att arbetsgivarens lojalitetsplikt förutsätter att arbetsgivaren tar till mildaste möjliga åtgärd för att korrigera fel eller brister i

---

<sup>30</sup> Koskinen, webinar 25.10.2018.

<sup>31</sup> Toivonen 2018, s. 16–17.

<sup>32</sup> Se t.ex. Saarnilehto och Annola 2018, s. 165.

arbetstagarens arbetsprestation eller beteende. Arbetsgivaren ska alltså i första hand ta till mildare åtgärder (till exempel muntlig anmärkning eller varning) än uppsägning. Såväl arbetsgivarens skyldighet att ta till mildaste möjliga åtgärd som arbetsgivarens lojalitetsplikt kommer att behandlas i kapitel fyra.

## **2.2 Uppsägning med anledning av arbetstagarens person som direkt följd av underprestation**

Som nämnts i avsnitt 1.2 sker uppsägning på grund av underprestation i allmänhet med stöd av arbetsavtalslagen 7:2, som reglerar uppsägning med anledning av arbetstagarens person. Enligt lagrummet ska som sakliga och vägande grunder för uppsägning som beror på eller har samband med arbetstagarens person anses ”allvarligt brott mot eller åsidosättande av sådana förpliktelser som följer av arbetsavtalet eller lag och som är av väsentlig betydelse för anställningsförhållandet”. Även en så väsentlig förändring av de personliga arbetsförutsättningarna att arbetstagaren inte längre klarar av sina arbetsuppgifter kan betraktas som en saklig och vägande grund för uppsägning. Vid bedömningen av om det är fråga om sakliga och vägande grunder ska dessutom arbetsgivarens och arbetstagarens omständigheter och antalet anställda hos arbetsgivaren beaktas som helhet.

Arbetsavtalslagen 7:2 har ändrats från och med den 1 juli 2019. I och med ändringen är antalet anställda på en arbetsplats numera en omständighet som särskilt ska beaktas vid bedömningen av huruvida uppsägning kan anses vara acceptabel eller inte. Den 8 november 2018 lämnade regeringen en proposition till riksdagen med förslag till ändring av arbetsavtalslagens paragraf om uppsägning på grunder som har samband med arbetstagarens person (RP 227/2018). Enligt propositionen ska små arbetsgivares särskilda omständigheter i större utsträckning än tidigare beaktas i samband med helhetsbedömningen av huruvida uppsägning kan ske eller inte.<sup>33</sup> I praktiken innebär detta att man vid bedömningen av huruvida uppsägning med stöd av arbetsavtalslagen 7:2 är berättigad, ska ta ”hänsyn till att små arbetsgivare har mer begränsade möjligheter att bära konsekvenserna av att en arbetstagare bryter mot eller åsidosätter förpliktelser som hör till

---

<sup>33</sup> RP 227/2018 rd, s. 10.

anställningsförhållandet” än vad stora företag har.<sup>34</sup> Med andra ord önskar regeringen underlätta uppsägning av arbetstagare i små företag med stöd av arbetsavtalslagen 7:2, även om det primära syftet med lagändringen är att sänka anställningströskeln.<sup>35</sup>

Anställningströskeln påverkas av hur svårt det är att säga upp en arbetstagare;<sup>36</sup> ju lättare det är att säga upp en arbetstagare, desto lägre är tröskeln att anställa. Att underlätta uppsägning kan betraktas som ett indirekt sätt att främja anställning, och man kan diskutera huruvida det finns andra mer direkta sätt att underlätta anställning som samtidigt tryggar arbetstagarnas ställning, som exempelvis en sänkning av arbetsgivarens bikostnader<sup>37</sup>. En sänkning av bikostnaderna har dock i detta fall ingen effekt på problemet man vill avhjälpa med hjälp av lagändringen – det vill säga att underlätta uppsägning med anledning av arbetstagarens person i små företag. Ifall arbetsgemenskapen lider på grund av bristande förtroende för en viss arbetstagare, kan låga bikostnader inte råda bot på problemet. För att främja anställning på ett allmänt plan skulle däremot en sänkning av bikostnaderna i fråga troligen ha effekt.

Regeringen beslöt i april 2018 att ändringarna ska beröra företag med färre än 20 anställda, vilket senare ändrades till tio anställda. Sänkningen till tio anställda gjordes dels i och med att merparten av de finländska företagen består av färre än 20 anställda, och dels för att gränsen på 20 anställda ansågs vara hög även i internationell jämförelse.<sup>38</sup> I den slutgiltiga propositionen slopades dock kravet på en viss mängd anställda i sin helhet och fastslogs till att gälla *små företag* generellt. Trots att kravet på en viss mängd arbetstagare har slopats på rubriknivå, framgår ändå ur propositionen att avsikten är att ändringen i första hand ska beröra arbetsgivare med färre än tio anställda, även om det i sista hand är upp till domstolsväsendet att ta ställning till hur stora eller små företag som sist och slutligen ska omfattas av lagändringen.<sup>39</sup>

I den ifrågavarande propositionen poängteras att faktorer som har samband med arbetsgemenskapens funktion, ekonomiska förluster och bristande förtroende för en viss arbetstagare kan spela större roll i små företag än i stora företag, och därför är företagets

---

<sup>34</sup> Arbets- och näringsministeriet: Frågor och svar om underlättande av uppsägning i små företag, andra stycket.

<sup>35</sup> RP 227/2018 rd, s. 1.

<sup>36</sup> Arbets- och näringsministeriet: Frågor och svar om underlättande av uppsägning i små företag, Varför föreslår regeringen att det ska göras lättare att säga upp anställda i små företag? Första stycket.

<sup>37</sup> Med arbetsgivarens bikostnader avses t.ex. arbetsgivarens socialförsäkringsavgifter.

<sup>38</sup> Arbets- och näringsministeriet: Pressmeddelande 2.10.2018.

<sup>39</sup> RP 227/2018 rd, s. 13–14.



storlek en faktor som särskilt ska beaktas vid bedömningen av huruvida en uppsägningsgrund är saklig och vägande eller inte i det ifrågavarande fallet. Exempelvis kan en enskild arbetstagares klandervärda beteende gentemot kunder orsaka stor skada för ett litet företag, medan ett större företags affärsverksamhet i allmänhet inte påverkas i lika hög grad av en enskild arbetstagares fel och försummelser.<sup>40</sup> Vad gäller underprestation konstateras uttryckligen i den ifrågavarande propositionen att en enskild arbetstagares underprestation kan ”medföra relativt sett större ekonomiska förluster för små arbetsgivare än för stora arbetsgivare”,<sup>41</sup> vilket innebär att kriterierna för när underprestation anses utgöra ett sådant vägande sakskaäl som berättigar till uppsägning kan uppfyllas snabbare i en mindre arbetsgivers verksamhet än i en större arbetsgivers affärsrörelse.

Enligt såväl arbetslivs- och jämställdhetsutskottet som grundlagsutskottet, möjliggjorde även den tidigare utformningen av arbetsavtalslagen 7:2 att arbetsgivers storlek beaktades i helhetsbedömningen av uppsägningens godtagbarhet. Enligt den tidigare motsvarande paragrafen ska arbetsgivers och arbetstagares omständigheter beaktas som en helhet vid bedömningen av om det är fråga om sakliga och vägande grunder.<sup>42</sup> Detta exkluderar inte arbetsgivers storlek, men den nyss ikraftträdde kompletteringen betonar i större utsträckning än tidigare att arbetsgivers storlek är en omständighet som *i varje fall särskilt* ska beaktas vid bedömningen av huruvida uppsägning är möjlig eller inte. Kompletteringen av arbetsavtalslagen 7:2 påverkar varken uppsägningsgrunderna som sådana eller de omständigheter som kan anses utgöra sådana vägande och sakliga grunder som berättigar till uppsägning. Tillägget ska alltså endast betraktas som ytterligare en omständighet som uttryckligen ska beaktas vid helhetsbedömningen av uppsägningens lagenlighet.

I arbetsavtalslagen 7:2 regleras alltså uppsägningsgrunder som har samband med arbetstagares person. Som tidigare konstaterats förutsätter uppsägning med stöd av arbetsavtalslagen 7:2 att antingen ett allvarligt brott eller åsidosättande av väsentliga arbetsförpliktelser eller en väsentlig förändring av arbetstagares arbetsförutsättningar som gör att arbetstagaren inte längre klarar sina arbetsuppgifter har skett. I lagrummet ges även exempel på omständigheter som åtminstone inte kan anses utgöra sådana sakliga och

---

<sup>40</sup> Koskinen 31.1.2019, Mikä siis muuttuu? Första och andra stycket.

<sup>41</sup> RP 227/2018 rd, s. 10.

<sup>42</sup> Koskinen 31.1.2019, Mikä siis muuttuu? Tredje stycket.

vägande grunder som berättigar till uppsägning. Av dessa grunder är dock enbart den första av intresse för detta arbete:

Som sakliga och vägande grunder för uppsägning kan åtminstone inte anses

1) arbetstagarens sjukdom, handikapp eller olycksfall, om inte hans eller hennes arbetsförmåga på grund därav har minskat väsentligt och för så lång tid att det inte rimligen kan förutsättas att arbetsgivaren fortsätter avtalsförhållandet

Som tidigare nämnts berörs såväl sjukdom som funktionsnedsättning och graviditet av specialreglering, och därför kommer underprestation som beror på dessa endast att behandlas i liten utsträckning i avsnitt 3.2.

Även om en arbetstagare har åsidosatt eller brutit mot sina förpliktelser som följer av anställningsförhållandet, får denna inte sägas upp förrän hen varnats och således getts möjlighet att rätta till sitt förfarande. Innan uppsägning sker ska arbetsgivaren dessutom både höra arbetstagaren i enlighet med arbetsavtalslagen 9:2 och reda ut om det är möjligt att undvika uppsägning genom att placera arbetstagaren i annat arbete. Dessa skyldigheter behandlas mera ingående i kapitel fyra.

Enligt arbetsavtalslagen 7:2.1 kan alltså som sakliga och vägande grunder för det första anses *brott mot eller åsidosättande av arbetsförpliktelser*. Om arbetstagaren inte tidigare fått någon anmärkning med anledning av hens handlande, ökar sannolikheten för att uppsägningen är lagstridig. Både arbetstagarens och arbetsgivarens beteende och omständigheterna före försummelsen ska beaktas som helhet vid bedömningen av uppsägningens lagenlighet.<sup>43</sup> Arbetsgivarens skyldigheter före uppsägning är mycket viktiga att följa och iakttagande av dem ökar sannolikheten för en lagenlig uppsägning.

För det andra kan även ”en *väsentlig förändring av de personliga arbetsförutsättningar* på grund av vilka arbetstagaren inte längre kan klara av sina arbetsuppgifter” anses utgöra en saklig och vägande grund för uppsägning. Denna förutsättning kan ta sig uttryck genom sjunkande arbetsförmåga eller genom att arbetstagaren mister en rättighet som behövs för att utöva det aktuella arbetet, exempelvis kör rätt i fråga om en yrkeschaufför. Dock kan inte ens en yrkeschaufför sägas upp med anledning av att kör rättens förlorats ifall hen kan

---

<sup>43</sup> Bruun och von Koskull 2012, s. 74.

omplaceras och erbjudas annat arbete.<sup>44</sup> Vid uppsägning på grund av bristande arbetsförutsättningar är varaktigheten central<sup>45</sup>; ju längre förutsättningarna för att sköta de avtalade arbetsuppgifterna varit bristfälliga, desto mindre är risken för en lagstridig uppsägning.

Det är viktigt att observera att arbetsavtalslagen 7:2 beskriver en situation där uppsägning är klart godtagbar. Arbetsavtalslagen 7:2 återger alltså inte minimikriterierna för uppsägning, och uppsägning kan således också vara berättigad i en situation som inte till fullo uppfyller de krav som beskrivs i lagrummet, det vill säga i en situation som inte är lika allvarlig som den som skildras i 7:2.<sup>46</sup> Var gränsen för acceptabel uppsägning går bör alltid bedömas från fall till fall med beaktande av de rådande omständigheterna.<sup>47</sup>

För att arbetsavtalslagen 7:2 ska kunna tillämpas krävs att arbetstagaren bär risken för att arbetsförutsättningarna elimineras. Underprestation kan såväl bero på arbetstagaren som på arbetsgivaren. Underprestation som beror på arbetsgivaren kan ta sig uttryck exempelvis i icke-ändamålsenliga arbetsredskap eller i bristfällig arbetsmiljö. Arbetstagaren bär inte risken för underprestation som beror på arbetsgivaren, och därför kan dylik underprestation varken bedömas i ljuset av arbetsavtalslagen 7:2 eller över huvud taget utgöra grund för uppsägning.

Underprestation som beror på arbetstagaren och som således kan bedömas i ljuset av arbetsavtalslagen 7:2 definieras varken i arbetsavtalslagen eller i dess förarbeten. Begreppet har istället fått betydelse genom rättspraxis. Vid underprestation varken försummar arbetstagaren direkt sina arbetsuppgifter eller handlar på ett sätt som strider mot arbetsgivarens instruktioner, men arbetstagaren får trots detta inte till stånd ett tillräckligt bra resultat.<sup>48</sup> Underprestation som begrepp diskuteras i avsnitt 3.1.

---

<sup>44</sup> Bruun och von Koskull 2012, s. 74.

<sup>45</sup> Äimälä och Kärkkäinen 2017, s. 478–479.

<sup>46</sup> Koskinen webinar 25.10.2018.

<sup>47</sup> RP 227/2018 rd, s. 10.

<sup>48</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 10.

## 2.3 Uppsägning av ekonomiska orsaker eller av produktionsorsaker som indirekt följd av underprestation

För att klargöra några punkter om uppsägningsgrunder som har samband med arbetstagarens person, kommer även uppsägning av ekonomiska orsaker eller produktionsorsaker i korthet att redogöras för. Detta beror på att arbetstagarens underprestation i vissa fall kan påverka arbetsgivarens ekonomi negativt, som i sin tur gör att uppsägning med stöd av arbetsavtalslagen 7:3, det vill säga på grund av ekonomiska eller produktionsorsaker, är berättigad.

Enligt arbetsavtalslagen 7:3 får arbetsgivaren säga upp ett arbetsavtal om det till buds stående arbetet antingen av ekonomiska orsaker, av produktionsorsaker eller av orsaker som följer av omorganisering av arbetsgivarens verksamhet har minskat såväl väsentligt som varaktigt, och arbetstagaren inte kan placeras i eller omskolas för andra uppgifter i enlighet med arbetsavtalslagen 7:4. Även i arbetsavtalslagen 7:3 räknas sådana grunder upp på basis av vilka uppsägning åtminstone inte kan ske med stöd av ifrågavarande lagrum:

Grund för uppsägning anses åtminstone inte föreligga, om

- 1) arbetsgivaren antingen före eller efter uppsägningen har anställt en ny arbetstagare för liknande uppgifter trots att inga förändringar i arbetsgivarens verksamhetsbetingelser inträffat under samma tid, eller om
- 2) omorganiseringen av arbetsuppgifterna inte har orsakat någon verklig minskning av arbetet.

Minskningen av det till buds stående arbetet ska alltså bero på ekonomiska eller produktionsorsaker, eller på omorganisering av verksamheten så som exempelvis på automatisering eller ibruktagande av effektivare hjälpmedel som gör att arbetet minskar. Omorganisering kan också ta sig uttryck genom att arbetsgivaren bestämmer sig för att avveckla en viss enhet som är olönsam. Olönsamheten kan i sin tur bero på underprestation av arbetstagarna,<sup>49</sup> vilket gör att de i en dylik situation indirekt sägs upp på grund av underprestation. Arbetsgivaren kan fritt besluta om att lägga ned en enhet, men

---

<sup>49</sup> Koskinen och Dahlström, s. 11.

arbetsgivarens skyldighet att omplacera arbetstagarna eller erbjuda dem annat arbete i mån av möjlighet består.<sup>50</sup>

Nedanstående fall från HD ger exempel på en situation där en arbetstagare sägs upp dels på grund av ekonomiska och produktionsorsaker, och dels på grund av bristande arbetsprestation:

I HD 1995:141 var det fråga om ett konsultbolag vars omsättning huvudsakligen utgjordes av det resultat konsulterna åstadkom genom försäljning av konsulttjänster. Konsulten A hade genom sitt arbete inbringat mera inkomster än vad hen orsakat arbetskraftskostnader för bolaget. För att verksamheten skulle vara lönsam förutsattes dock att även andra kostnader täcktes genom konsulternas arbete, och således var det inte tillräckligt att varje konsult täckte enbart sina egna kostnader. A hade bidragit med märkbart mindre fakturerbart arbete än de andra konsulterna. På grund av den förlustbringande verksamheten var bolaget tvunget att ta till åtgärder för att inbespara kostnader och för att förbättra resultatet. Bolaget hade således rätt att säga upp A:s arbetsavtal med anledning av ekonomiska och produktionsorsaker.

Enligt Seppo Koskinen är arbetstagaren som utgångspunkt inte ansvarig för resultatmål eller för nivån på övriga mål som arbetsgivaren satt upp.<sup>51</sup> Man kan anta att Koskinen menar att en viss arbetstagare inte i regel kan anses vara ansvarig för en hel organisations (negativa) resultat. Ju mindre organisationen i fråga är, desto mera sannolikt är det att en viss individ kan hållas ansvarig för ett visst resultat. Resultatansvar gäller dock vanligtvis i första hand ett företags ledning och sådana som är ansvariga för investeringar och placeringar, men det kan också gälla arbetstagare som är ansvariga för försäljning. En viss arbetstagare kan däremot åtminstone delvis anses vara ansvarig för att de individuellt anpassade målen uppnås. För att det faktum att ett mål inte nås ska utgöra grund för uppsägning krävs att detta kan anses vara arbetstagarens fel eller bero på dennes försummelse.<sup>52</sup>

I HD 1995:141 som redogjorts för ovan, kan man inte anse att A ensam var ansvarig för bolagets förlust, men på grund av bolagets svaga lönsamhet som eventuellt delvis berodde på A:s underprestation, kunde A sägas upp med hänvisning till ekonomiska och

---

<sup>50</sup> Bruun och von Koskull 2012, s. 88–90.

<sup>51</sup> Koskinen 2014, tionde stycket i brödtexten.

<sup>52</sup> Koskinen 2014, ingressen.

produktionsorsaker. I fallet konstaterade domstolen att arbetsmängden överlag hade minskat inom den bransch inom vilken A verkade. Från det ena räkenskapsåret till det andra hade bolagets omsättning sjunkit med 35 %. Med andra ord var det sjunkande resultatet knappast enbart beroende av A, men eftersom A presterade märkbart sämre än de andra konsulterna, var det berättigat att säga upp just A.

För att arbetsgivaren inte ska kunna kringgå lagstiftningen gällande uppsägning genom att hänvisa till ekonomiska och produktionsorsaker, trots att uppsägningen de facto beror på arbetstagarens person, får arbetsgivaren inte strax innan eller inom en viss tid efter uppsägningen anställa en annan person att sköta motsvarande uppgifter som den uppsagda arbetstagaren handhaft.<sup>53</sup> Enligt arbetsavtalslagen 6:6 ska en arbetsgivare erbjuda arbete åt en tidigare arbetstagare, om arbetsgivaren inom fyra månader från det att anställningsförhållandet upphörde behöver arbetstagare för samma eller liknande uppgifter som den uppsagda arbetstagaren utfört. Om anställningsförhållandet när det upphörde fortgått utan avbrott i minst 12 år, är tiden för skyldigheten att återanställa emellertid sex månader. Denna så kallade återanställningsplikt gäller dock inte om arbetstagaren sagts upp på grund av orsaker som har samband med arbetstagarens person.

### **3. Underprestation**

#### **3.1 Vad innebär underprestation?**

Underprestation är ett brett begrepp som är svårt att definiera i endast ett kapitel eller avsnitt. Att göra det vore inte heller ändamålsenligt. Som nämnts i avsnitt 1.5 görs en inledande redogörelse av begreppet i detta avsnitt, men avsikten är att systematisera begreppet under arbetets gång. Tanken med föreliggande avsnitt är däremot att ge läsaren en grunduppfattning om vad underprestation är, hur underprestation kan komma till uttryck, samt att lyfta fram eventuella svårigheter med att definiera termen.

Underprestation som begrepp används inte i lagen och är heller inte ett vedertaget juridiskt begrepp med en klar innebörd. Trots detta har användningen av begreppet ökat även inom juridiken, inte minst i och med att HD använde den specifika termen i fallet HD 2014:98.

---

<sup>53</sup> Saarinen 2015, Verkkokirjahylly > Työoikeus > Työsuhteen pelisäännöt > 6 Työsopimuksen päättäminen ja muuttaminen sekä työntekijän lomauttaminen > Työluvan menettäminen > 6.3.2 Taloudelliset tai tuotannolliset irtisanomisperusteet.

Fallet i fråga redogörs för längre ner i detta avsnitt. I och med att begreppet används allt oftare även i juridisk mening bör det definieras dels så att envar vet vad som avses, och dels så att var och en använder begreppet i samma bemärkelse.

Enligt Harri Hietala och Tapani Kahri m.fl. varken försummar en underpresterande arbetstagare direkt sina arbetsuppgifter eller agerar i strid med arbetsgivarens instruktioner, men trots detta får arbetstagaren inte till stånd ett tillräckligt bra resultat.<sup>54</sup> HD har däremot i sitt avgörande i fall 2014:98 fastslagit att det krävs att arbetstagaren antingen försummar sina arbetsuppgifter eller gör sig skyldig till någon typ av fel för att en uppsägning som beror på underprestation ska vara godtagbar, vilket även Koskinen argumenterar för.<sup>55</sup> Vid första anblicken kan det verka som om Hietalas och Kahris m.fl:s synvinkel inte är förenlig med HD:s ståndpunkt, men högst sannolikt ska det inte tolkas så. För att uppsägning på grund av underprestation ska kunna ske på grunder som har samband med arbetstagarens person, måste arbetstagaren ha gjort sig skyldig till någon typ av fel eller försummelse, men däremot inte till ett så allvarligt fel eller en så allvarlig försummelse så att uppsägning kan ske enbart med hänvisning till felet eller försummelsen. I dylika fall är det snarare fråga om uppsägning på grund av att arbetsförpliktelserna försummats, än om uppsägning på grund av underprestation. Man kan anta att Hietala och Kahri m.fl. inte haft för avsikt att avvika från HD:s ståndpunkt, utan enbart att göra skillnad mellan allvarlig försummelse och sådan försummelse som inte i sig och som sådan berättigar till uppsägning. Även Koskinen behandlar såväl HD:s ståndpunkt som Hietalas och Kahris m.fl:s argumentation sida vid sida utan problem, vilket ytterligare talar för att Hietalas och Kahris m.fl:s synvinkel ska tolkas i enlighet med HD:s ståndpunkt. Oavsett vad Hietalas och Kahris m.fl:s avsikt är, bör man vid fall av underprestation i enlighet med rättskälleläran utgå ifrån HD:s ståndpunkt, enligt vilken ett fel eller en försummelse bör ha skett för att uppsägning på grund av underprestation ska kunna ske med stöd av arbetsavtalslagen 7:2.

För att underprestation ska kunna utgöra grund för uppsägning, krävs att arbetsgivaren kan påvisa att orsaken till att ett visst resultat eller ett visst mål inte har uppnåtts beror på arbetstagaren och är en följd av arbetstagarens bristfälliga arbetsprestation,<sup>56</sup> och inte exempelvis är en följd av ett svagt marknadsläge.<sup>57</sup> Även om arbetstagaren inte direkt försummar sina arbetsuppgifter är det möjligt att hen inte anstränger sig tillräckligt mycket

---

<sup>54</sup> Hietala och Kahri m.fl. 2016, s. 368–369.

<sup>55</sup> Se också Koskinen 2/2014, s. 22.

<sup>56</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 14.

<sup>57</sup> Uralehti.fi: Alisuoriutuminen, andra stycket.

för att uppnå de mål som uppsatts, förutsatt att dessa är rimliga. Vid underprestation är det alltså fråga om en prestation som är svag antingen till sin kvalitet eller till sin mängd.<sup>58</sup>

Underprestation kan i princip ta sig uttryck i vilken typ av arbete som helst, men de facto aktualiseras påståenden om underprestation främst i fråga om arbetstagare i ledande position med resultatansvar, samt i fråga om försäljare. Detta kan bero på att det i allmänhet är lättare att utvärdera de ovanstående yrkesgruppernas arbete än sådant arbete som endast utgör en del av en större helhet.<sup>59</sup> Hur en arbetstagares ställning, ansvar och lön påverkar bedömningen av en uppsägnings godtagbarhet vid fall av underprestation behandlas vidare i kapitel sex.

HD:s avgörande i fall 2014:98 är ett av de mest väsentliga avgörandena gällande uppsägning med anledning av underprestation. I fallet var det bland annat fråga om uppsägning av en försäljare på grund av bristfälligt försäljningsresultat. I fallet sade hushållsmaskinsaffären B Ab upp försäljaren A på grund av att täckningsgraden i försäljningsarbetet var för låg. I domstolen togs primärt ställning till a) huruvida arbetstagaren A hade underpresterat, b) huruvida A varit medveten om arbetsgivaren B Ab:s målsättning gällande täckningsgrad, samt c) huruvida B Ab hade haft sakliga och vägande grunder att säga upp A med anledning av att A inte nådde upp till de uppsatta målen för täckningsgrad.

Enligt A hade varken några mål gällande täckningsgrad fastställts eller informerats om till A. A arbetade endast deltid och till hens arbetsuppgifter hörde också andra än försäljningsuppgifter, vilket enligt A gjorde att hens möjlighet att nå upp till den nivå som förutsattes var mindre än de andra försäljarnas möjlighet. Enligt B Ab var A medveten om resultatmålet som utgjorde 80 % av den bästa försäljarens resultat. Enligt B Ab var A:s täckningsgradsprocent vid tiden för den första varningen 6, och vid tiden för den andra varningen 7, medan de övriga försäljarnas täckningsgradsprocent hade varit över 10. A:s totala euromässiga försäljning hade däremot varit bra. I rättspraxis har det faktum att resultatmål inte nås inom försäljningsarbete ansetts utgöra sakliga och vägande skäl för uppsägning ifall resultatet ständigt varit sämre än andra motsvarande arbetstagares resultat. I fallet konstaterades att B Ab inte hade uppsatt individuella resultatmål för varje arbetstagare, och att det också fanns andra arbetstagare som inte nått upp till resultatmålen

---

<sup>58</sup> Haapalainen 2005, s. 78.

<sup>59</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 14.



men som trots detta inte sagts upp. Tingsrätten ansåg således att B Ab inte haft tillräckliga grunder för att säga upp A.

Hovrätten ändrade inte tingsrättens dom och motiverade detta med att uppsägning på grund av att resultatmål inte nås kan vara berättigat endast om detta beror på arbetstagarens fel eller försummelse. Faktorer som påverkar huruvida dylik uppsägning kan anses vara godtagbar är bland annat felets eller försummelsens grad och varaktighet, huruvida arbetstagaren varit medveten om målsättningen, målsättningens rimlighet, arbetstagarens ställning, arbetstagarens möjlighet att påverka resultatet samt huruvida resultatet förbättrats efter att varning givits. Hovrätten ansåg att A varken gjort något fel eller försummat sina arbetsuppgifter. En försäljare kan varken välja sina kunder eller påverka produkters täckningsgradsprocent. Enbart det faktum att A:s täckningsgradsprocent var lägre än många övriga försäljares motsvarande resultat bevisade således inte att A gjort något fel eller försummat sina arbetsuppgifter. Därtill hade A förbättrat sin täckningsgradsprocent såväl mellan den första och den andra varningen, som mellan den andra varningen och uppsägningen.

Även HD utgick ifrån att uppsägning på grund av att arbetstagaren inte nått upp till ett visst resultat endast kan ske om detta kan anses vara arbetstagarens fel. Resultatmålet måste därtill vara rimligt i förhållande till arbetstagarens ställning samt i relation till dennes möjlighet att påverka resultatet. Ifall arbetstagaren inte når upp till den nivå arbetsgivaren satt upp, bör arbetsgivaren reda ut vad underprestationen beror på samt ge tydliga instruktioner om hur arbetstagaren ska gå till väga för att nå resultatmålen. Som uppsägningsgrund hade B Ab endast hänvisat till att A inte nått upp till det uppsatta målet för täckningsgrad. A hade trots allt nått upp till det euromässiga försäljningsmålet, betjänat kunder på ett förtjänstfullt sätt och således utan anmärkning klarat de uppgifter som kunde anses vara de mest centrala i A:s arbete. A hade dessutom ingen möjlighet att påverka de olika produkternas täckningsgradsprocent. HD konstaterade således, precis som tingsrätten och hovrätten också gjort, att B Ab inte hade sådana sakliga och vägande skäl att säga upp A som krävs i enlighet med arbetsavtalslagen 7:1 och 7:2.

Fallet ovan har haft stor betydelse för den juridiska diskussionen angående underprestation. Avgörandet tyder på att en helhetsbedömning av alla omständigheter som har påverkat den ifrågavarande arbetstagarens prestation är av väsentlig betydelse vid bedömningen av uppsägningens godtagbarhet. När man jämför arbetstagare och deras respektive resultat

sinsemellan, är det av största vikt att även arbetstagarnas möjlighet att uppnå motsvarande resultat jämförs. I fallet ovan var A ansvarig även för andra uppgifter än försäljningsuppgifter, och således var det orimligt att förvänta sig att A skulle nå samma resultat som de arbetstagare som enbart fick ägna sig åt försäljning. Branschens särdrag måste också beaktas. Inom försäljningsbranschen kan exempelvis yttre faktorer, så som årstid och tid på dygnet, komma att påverka möjligheten till gott resultat, och således måste även dylika omständigheter tas hänsyn till vid bedömningen av huruvida uppsägning kan anses vara acceptabel med anledning av undermåligt resultat.

### 3.2 Olika orsaker till underprestation

Underprestation kan ta sig uttryck på många olika sätt. Som nämnts i avsnitt 3.1 försummar en underpresterande arbetstagare inte direkt sina arbetsuppgifter eller agerar i strid med arbetsgivarens instruktioner, men trots detta får arbetstagaren inte till stånd ett tillräckligt bra resultat.<sup>60</sup> Detta kan beskrivas som oföretagsamhet<sup>61</sup> från arbetstagarens sida och innebär enligt arbetsdomstolen att arbetstagaren är passiv och saknar initiativförmåga.<sup>62</sup> Enligt domstolen har arbetsgivaren rätt att förvänta sig en viss grad av aktivitet från arbetstagarens håll. I rättspraxis har domstolen godkänt uppsägning av ett arbetsförhållande även i sådana fall där arbetsprestationens bristfällighet berott på arbetstagarens ineffektivitet eller passivitet,<sup>63</sup> och detta lett till underprestation.

Oföretagsamhet och passivitet kan vara antingen avsiktlig eller oavsiktlig och bero på ett flertal olika omständigheter. Bristen på initiativförmåga kan bero bl.a. på lathet, på privata problem<sup>64</sup> eller på ändrad inställning till arbetet. En arbetstagare kan exempelvis tappa intresset för kundarbete som i sin tur kan ta sig uttryck i försämrat kundbemötande. I dylika fall har inte arbetet i sig förändrats, men däremot arbetstagarens förhållningssätt gentemot arbetsuppgifterna. I fall där det inte är fråga om ett direkt brott mot arbetsförpliktelserna, är det särskilt viktigt att försöka omplacera arbetstagaren eller på annat sätt försöka öka arbetstagarens motivation innan uppsägning övervägs.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> Hietala och Kahri m.fl. 2016, s. 368-369, se också Koskinen och Kairinen m.fl. 2018, s. 1025–1030.

<sup>61</sup> På finska används termen ”aikaansaamattomuus”.

<sup>62</sup> Se arbetsdomstolen 1994-12.

<sup>63</sup> Se exempelvis HD 1993:99.

<sup>64</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 14–15.

<sup>65</sup> Hietala och Kahri m.fl. 2016, s. 369.

Motivationsbrist kan bland annat leda till utdragna pauser och till medveten försummelse när förmannen vänder ryggen till.

Enligt Ilkka Haapalainen kan underprestation som beror på bristande motivation, det vill säga på bristande drivkraft att utföra arbetet i fråga så bra som möjligt,<sup>66</sup> bero på att organisationens mål inte kommunicerats tillräckligt tydligt till de anställda.<sup>67</sup> Enligt arbetspsykologisk forskning ”motiveras människor av en strävan att uppnå medvetet uppsatta mål”. Detta förutsätter självfallet att målen på ett eller annat sätt stämmer överens med arbetstagarnas värderingar<sup>68</sup> och uppfattning om i vilken riktning organisationen ska utvecklas. Utan mål är det också svårt såväl för arbetstagarna att veta vad som förväntas av dem, som för arbetsgivaren att över huvud taget kunna mäta effektivitet eller upptäcka eventuell underprestation. Arbetsgivarens skyldigheter samt arbetsmotivationens betydelse för att förhindra underprestation behandlas mera ingående längre fram.

Underprestation kan, förutom på passivitet, oföretagsamhet och motivationsbrist, bero på förändrat konkurrensläge, på bristande ledarskap eller på andra brister i arbetsgivarens verksamhet. En förmans arbetsprestation fungerar i många fall som modell för de övriga arbetstagarna, och således är det mycket möjligt att en förmans attityd och motivation kan inverka både negativt och positivt på de övriga arbetstagarnas resultat. Enligt Seppo Koskinen, Kimmo Nieminen och Mika Valkonen hänger en förmans förmåga att samarbeta ofta ihop med hur väl arbetsuppgifterna sköts och hur väl förmannens underställda presterar.<sup>69</sup> Ju bättre förhållande en arbetstagare har med sin förmän och ju bättre exempel förmannen föregår med, desto mer mån om att prestera på bästa möjliga nivå kan man anta att arbetstagaren är. Underprestation som har samband med arbetsgivarens eller övriga anställdas verksamhet behandlas vidare i avsnitt 6.2.1.

Graviditet, sjukdom, funktionsnedsättning eller utmattning kan också påverka arbetsprestationen både till sin kvalitet och till sin mängd. Dessa är dock som tidigare nämnts specialfall under vilka arbetsgivaren måste ha mera överseende än normalt. Till exempel graviditet kan i många fall påverka arbetsprestationen märkbart, vilket arbetsgivaren måste acceptera. En gravid arbetstagare kan inte sägas upp på basis av

---

<sup>66</sup> Aronsson och Hellgren 2012, s. 199.

<sup>67</sup> Haapalainen 2005, s. 82.

<sup>68</sup> Se vidare om ”Goal-setting theory” i Aronsson och Hellgren m.fl. 2012, s. 207.

<sup>69</sup> Koskinen, Nieminen och Valkonen 2012, s. 187.

underprestation på grund av graviditet.<sup>70</sup> Som utgångspunkt kan en arbetstagare som lider av sjukdom inte heller sägas upp med anledning av sjukdomen. Däremot kan sjukdom enligt första punkten i arbetsavtalslagen 7:2.2 utgöra godtagbar grund för uppsägning om arbetsförmågan till följd av sjukdomen har nedsatts väsentligt och tillräckligt beständigt. Vid uppsägning på grund av sjukdom bör arbetsgivaren bedöma i hur stor grad sjukdomen orsakar frånvaro samt negativt påverkar och begränsar utförandet av arbetsuppgifterna. Endast sådana aspekter får beaktas som har ett relevant samband mellan sjukdomen och utförandet av arbetet. Allmänt taget berättigar inte ens en allvarlig sjukdom till uppsägning så länge som arbetstagaren klarar av att sköta sina arbetsuppgifter.<sup>71</sup> Vid bedömningen av huruvida grunderna för uppsägning på grund av sjukdom är tillräckliga, bör också arbetsgivarens möjlighet att erbjuda arbetstagaren annat arbete beaktas.<sup>72</sup> Arbetsgivaren ska alltid om möjligt erbjuda arbetstagaren andra uppgifter för att undvika uppsägning. Som poängterats ovan berörs såväl sjukdom som funktionsnedsättning och graviditet av specialreglering, och därför kommer underprestation som beror på dessa inte att vara i fokus i detta arbete.

Ifall de resultatmål som satts upp inte nås, betyder detta inte automatiskt att arbetstagaren underpresterar. Det kan däremot vara fråga om ett fenomen som kunde kallas skenbar underprestation. Vid skenbar underprestation är det fråga om en arbetsprestation som felaktigt verkar vara undermålig, trots att det de facto är målsättningen som är orimligt hög. Skenbar underprestation kan också bero på att målen inte är anpassade efter arbetstagaren, på yttre faktorer så som på konkurrensläget eller på att arbetsgivaren ensidigt satt upp målen. Med anledning av detta bör orsakerna till påstådd underprestation alltid utredas för att uppsägning eller andra åtgärder inte ska ske på felaktiga grunder.

Den uppräknings av orsaker till underprestation som gjorts ovan ska inte betraktas som uttömmande. I samband med uppsägning med anledning av underprestation är det viktigt att alla orsaker som kan ha samband med underprestationen beaktas och fastställs från fall till fall. Förutom de orsaker som räknats upp i detta avsnitt, kan självfallet också andra aspekter beaktas vid bedömningen av huruvida uppsägning är möjlig eller inte. Den uppräknings av orsaker till underprestation som gjorts i detta avsnitt ska betraktas som

---

<sup>70</sup> Haapalainen 2005, s. 105–106.

<sup>71</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 529–530.

<sup>72</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 538.

inledande exempel, och således kan ytterligare orsaker till underprestation framgå senare i denna avhandling.

## **4. Arbetsgivarens skyldighet och möjlighet att förebygga och motverka underprestation och dess följder**

### **4.1 Arbetsgivarens skyldigheter och möjligheter vid anställning och under provotid**

#### **4.1.1 Rekryteringsprocessens betydelse för förebyggande av underprestation**

Arbetsgivaren kan och bör förebygga underprestation redan när en position lediganslås och arbetsannonsen publiceras. Underprestation kan förebyggas dels genom en tillräckligt specifik beskrivning av positionen, de centrala arbetsuppgifterna och vad som förväntas av arbetstagaren, och dels genom att ställa krav på en viss examen eller utbildningsnivå. En omsorgsfull rekryteringsprocess minskar risken för underprestation, men självfallet kan risken inte elimineras helt.<sup>73</sup> För att rekryteringsprocessen ska bli lyckad, krävs att arbetsgivaren har en uppfattning om vilken typ av arbetstagare som vore lämplig för den lediga positionen. Enligt Harri Hietala och Keijo Kaivanto m.fl. är grunden till en lyckad rekryteringsprocess att skapa en så kallad profil för den person man önskar anställa. Denna profil utgör en beskrivning av arbetsuppgifternas centrala innehåll och de huvudsakliga kriterier som den person som anställs åtminstone bör uppfylla. En lyckad profil uppstår genom att analysera vilka faktorer som mest påverkar hur väl arbetet i fråga kan utföras.<sup>74</sup> De ovan nämnda insatserna har arbetsgivaren ingen skyldighet att företa, men det ligger trots allt i arbetsgivarens primära intresse att förebygga underprestation, och därför finns det skäl, om än inte skyldighet, för arbetsgivaren att iaktta de ovan nämnda förebyggande åtgärderna.

I litteraturen ser man ofta indelningen i arbetstagarens (o)förmåga och arbetstagarens (o)lämplighet.<sup>75</sup> Med oförmåga syftar man vanligtvis på bristande utbildning eller yrkeskompetens, medan man med olämplighet kan avse faktorer som påverkar motivation, inställning och fysiska begränsningar. I praktiken uppger en arbetssökande så gott som

---

<sup>73</sup> Koskinen webinar 25.10.2018.

<sup>74</sup> Hietala och Kaivanto m.fl. 2019, Esimiehen työoikeus > 1 UUSI TYÖNTEKIJÄ, UUDET TYÖTEHTÄVÄT > 1.1 Rekrytointi > 1.1.2 Profiilin määrittely.

<sup>75</sup> På finska työntekijän kyvyttömyys ja soveltumattomuus. Se exempelvis Koskinen och Dahlström 2018, s. 30 och Saarinen 2015, Verkkokirjahylly > Työoikeus > Työsuhteen pelisäännöt > 6 Työsopimuksen päättäminen ja muuttaminen sekä työntekijän lomauttaminen > Puutteellinen ammattitaito, soveltumattomuus työhön ja heikot työsuoritukset.

alltid att hen är kapabel till att utföra arbetet. Arbetsgivarens skyldighet är således i första hand att reda ut huruvida arbetstagaren är lämplig för arbetet i fråga.<sup>76</sup> Med lämplighet kan i sin tur avses arbetstagarens personlighet, tidigare arbetserfarenhet, motivation, det vill säga drivkraft att utföra arbetet i fråga så bra som möjligt<sup>77</sup> och attityd, alltså ståndpunkter, känslomässiga upplevelser eller handlingstendenser i relation till omgivningen.<sup>78</sup> För att en arbetstagare ska prestera på önskat sätt är det av vital betydelse att individen personlighetsmässigt passar in i arbetsgemenskapen, och därför är det viktigt att arbetsgivaren fäster tillräckligt stor uppmärksamhet vid lämplighetsbedömningen.

I Vasa hovrätts dom 29.4.1994 S 93/970 fastställde hovrätten den dåvarande rådstuvurättens dom om att en arbetstagares bristande sakkunskap som kommit till arbetsgivarens kännedom redan innan arbetsavtal ingåtts, inte i ett senare skede kan utgöra grund för uppsägning. I fallet verkade A som verksamhetsledare för en förening. Föreningen sade upp A på grund av ekonomiska och produktionsorsaker, även om varken verksamheten eller A:s arbetsuppgifter hade minskat. Enligt föreningen var avsikten aldrig att inskränka verksamheten, men däremot att lätta upp organisationens uppbyggnad och därför överföra verksamhetsledarens uppgifter till ledningsgruppen. Enligt A hade uppsägningen inget att göra med ekonomiska och produktionsorsaker. A menade att uppsägningen de facto berodde på personliga orsaker. Föreningen påstod senare att de utöver ekonomiska och produktionsorsaker i själva verket också hade individuella uppsägningsgrunder. Föreningen motiverade uppsägning av personliga skäl med att styrelsen hade röstat för misstroende gentemot verksamhetsledaren, vilket i sin tur motiverades med verksamhetsledarens bristande sakkännedom om sjuktransportbranschen. Verksamhetsledarens bristande kunskap om branschen i fråga kunde dock inte anses vara en tillräcklig grund för uppsägning, eftersom arbetsgivaren redan vid arbetsförhållandets ingående känt till att A inte hade någon tidigare erfarenhet inom den ifrågavarande branschen. Om arbetsgivaren varit medveten om arbetstagarens svaghet eller bristande kunskap inom ett visst område redan innan arbetsavtalet ingåtts, kan man tolka det som att det krävs mera väsentlig underprestation för att uppsägningströskeln ska överskridas, än om arbetsgivaren haft den befogade uppfattningen att arbetstagaren är kunnig inom föreliggande verksamhetsgren och det senare visar sig att så inte är fallet.

---

<sup>76</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 30–31.

<sup>77</sup> Aronsson och Hellgren 2012, s. 199.

<sup>78</sup> Aronsson och Hellgren 2012, s. 216.

Under en omsorgsfull rekryteringsprocess framgår ofta arbetstagarens såväl kunskapsmässiga som lämplighetsmässiga förutsättningar att sköta de ifrågavarande arbetsuppgifterna. Om arbetstagarens yrkesskicklighet trots allt inte motsvarar det som krävs, bör arbetsgivaren om möjligt reagera redan under provotiden. Om arbetsgivaren väljer att inte reagera på brister i arbetstagarens arbetsprestation redan under provotiden, kan detta leda till att det inte heller senare finns belägg för uppsägning med anledning av dessa omständigheter.<sup>79</sup> Kravet på reaktion under provotiden kan man anta att främst gäller kunskapsmässiga och därmed jämförbara brister, eftersom underprestation ofta märks först efter provotidens utgång. Att underprestation sällan märks redan under provotiden kan bero på en rad olika faktorer. Inom många branscher krävs inskolning och fortlöpande hjälp under de första veckorna eller månaderna för att lära sig den aktuella arbetsgivarens system, rutiner och praxis. På grund av detta är det naturligt att arbetstagaren inte når upp till sin fulla potential genast, utan snarare stegvis under en tid vars längd varierar dels beroende på arbetsuppgifternas svårighet och mångfald, och dels beroende på arbetstagarens personliga egenskaper och tidigare arbetserfarenhet. Enligt Hietala och Kaivanto m.fl. kan en ny försäljare förväntas nå upp till samma resultat som en mer erfaren försäljare tidigast ett halvt år efter att arbetsförhållandet inletts,<sup>80</sup> men enligt Koskinen är det heller inte ovanligt att det tar upp till ett år innan en ny arbetstagare prestationsmässigt når upp till samma nivå som de mer erfarna arbetstagarna.<sup>81</sup> Med anledning av detta är det sällan motiverat att avsluta ett arbetsförhållande på grund av underprestation redan under provotiden.

Hur länge det tar innan nya arbetstagare presterar på samma nivå som mer erfarna arbetstagare är självfallet beroende på arbetets natur och komplexitet. Ju större variation av arbetsuppgifter och ju mer precision som krävs, desto längre tid kan arbetsgivaren i allmänhet förvänta sig att det tar innan en ny arbetstagare till fullo är införstådd i arbetets utförande. Hur länge inskolningen dröjer beror också på arbetstagarens utbildning och tidigare erfarenhet inom området. Ju mer erfarenhet arbetstagaren har inom ett visst område, desto snabbare kan arbetsgivaren förvänta sig att inskolningen går. Inskolningens betydelse för förebyggandet av underprestation behandlas närmare i avsnitt 4.1.3.

---

<sup>79</sup> Skurnik-Järvinen 2011, s. 93.

<sup>80</sup> Hietala och Kaivanto m.fl. 2019, Esimiehen työoikeus > 1 UUSI TYÖNTEKIJÄ, UUDET TYÖTEHTÄVÄT > 1.1 Rekrytointi > 1.1.1 Rekrytointisuunnitelman tekeminen.

<sup>81</sup> Koskinen webinar 25.10.2018.

Enligt Koskinen är uppsägning en följd av att arbetsgivaren misslyckats med de förebyggande uppgifterna,<sup>82</sup> det vill säga med rekrytering, inskolning och målsättning tillsammans med arbetstagaren. Koskinen och Dahlström betonar starkt arbetsgivarens delaktighet i arbetstagarens underprestation,<sup>83</sup> vilket kan anses stämma överens med arbetsavtalslagens syfte, det vill säga att skydda arbetstagaren som i allmänhet anses vara den svagare parten.

#### **4.1.2 Arbetsgivarens informationsplikt de lege lata och de lege ferenda**

Enligt arbetsavtalslagen 1:3 behöver arbetsavtal inte ingås i någon specifik form, utan kan ingås muntligen, skriftligen eller elektroniskt. Formen påverkar inte avtalets giltighet eller de rättsverkningar som avtalet får, men det är ofta ändamålsenligt att ingå skriftliga avtal.<sup>84</sup> Den skriftliga formen kan motiveras med att skriftliga avtal underlättar bevisningen gällande vad som överenskommits exempelvis gällande arbetstagarens arbetsuppgifter.<sup>85</sup> Arbetsbeskrivningen i arbetsavtalet är av central betydelse till exempel vid gränsdragningen av arbetsgivarens direktionsrätt; ju vagare arbetsbeskrivning, desto större befogenhet har arbetsgivaren att delegera olika typer av arbetsuppgifter till arbetstagaren inom ramen för direktionsrätten. Arbetsgivarens direktionsrätt behandlas vidare i avsnitten 4.2.1 och 5.2.

Enligt arbetsavtalslagen 2:4 ska arbetsgivaren skriftligen informera en arbetstagare vars arbetsavtal gäller tills vidare eller en viss tid som överskrider en månad om de centrala villkoren i arbetet, om inte villkoren framgår av ett skriftligt arbetsavtal. Även detta talar för ingåendet av skriftliga arbetsavtal. Som nämnts ovan är villkor som överenskommits muntligt också bindande, men arbetsgivaren måste trots allt i de flesta fall enligt arbetsavtalslagen 2:4 ge arbetstagaren en skriftlig utredning om de centrala arbetsvillkoren. Arbetsavtalslagen 2:4 är tvingande, och parterna kan således inte avtala bort arbetsgivarens skyldighet att skriftligen upplysa arbetstagaren om de mest betydelsefulla arbetsvillkoren.<sup>86</sup> Paragrafen i fråga baserar sig på Europeiska gemenskapens direktiv 91/533/EEG gällande

---

<sup>82</sup> Koskinen webinar 25.10.2018.

<sup>83</sup> Se exempelvis Koskinen och Dahlström 2018, s. 176.

<sup>84</sup> Rautiainen och Äimälä 2008, s. 31.

<sup>85</sup> Työsuoja.fi: Työsopimus, ingress.

<sup>86</sup> Partanen och Koskinen 2008, s. 5.



arbetsgivarens skyldighet att upplysa arbetstagarna om de regler som är tillämpliga på anställningsavtalet eller anställningsförhållandet.<sup>87</sup>

I arbetsavtalslagen 2:4 räknas de arbetsvillkor upp, om vilka arbetsgivaren åtminstone måste informera arbetstagaren. Av dessa arbetsvillkor är arbetstagarens huvudsakliga arbetsuppgifter av störst intresse för detta arbete. Inom många branscher är det praxis att arbetsgivaren endast informerar arbetstagaren om dennes titel, vilket har betraktas som en tillräcklig utredning av arbetstagarens arbetsuppgifter.<sup>88</sup> Det faktum att en titel räcker som utredning över arbetsuppgifterna kan starkt ifrågasättas. Beroende på organisationens storlek kan omfattningen av arbetsuppgifterna och det ansvar en titel medför variera stort. Med andra ord kan samma titel inom ett litet och ett stort företag innebära mycket olika arbetsbild i praktiken. Inom en liten organisation med färre anställda är en arbetstagares arbetsbild ofta bredare och innehåller mer varierande uppgifter än inom en stor organisation, och därför finns skäl att precisera arbetsuppgifterna på ett mera detaljerat plan än enbart genom en titel.

Ari-Pekka Tiitinen och Tarja Kröger kritiserar inte den ovan nämnda titelpraxisen, men betonar ändå att specificering av arbetsuppgifterna har en central betydelse såväl när lönen som när arbetstagarens skyldigheter och rättigheter fastställs.<sup>89</sup> Utifrån en titel kan man i viss mån avgöra vilken typ av ansvar en arbetstagare har; exempelvis indikerar en cheftitel att arbetstagaren i fråga har ett relativt stort ansvar. Däremot säger en dylik titel, oavsett prefix, utan ytterligare precisering relativt lite om de faktiska arbetsuppgifterna.

#### **4.1.3 Inskolning som förebyggande åtgärd för underprestation**

Arbetsgivarens skyldighet att skola in en arbetstagare baserar sig såväl på arbetsavtalslagen som på arbetsavtalet.<sup>90</sup> Arbetsavtalslagen 2:1, enligt vilken arbetsgivaren ska se till att arbetstagaren har förutsättningar att klara av sitt arbete, kan tolkas som att arbetsgivaren är skyldig att skola in arbetstagaren. Med inskolning avses inte grundutbildning så som exempelvis matematisk utbildning för att bemästra ett visst arbete inom ekonomi, men däremot sådana åtgärder som gör att arbetstagaren så snabbt som möjligt klarar av arbetet,

---

<sup>87</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 109.

<sup>88</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 110, not 31.

<sup>89</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 110, not 31.

<sup>90</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 34.

är bekant med arbetsuppgifternas särdrag samt blir en del av organisationen och arbetsgemenskapen.<sup>91</sup>

Syftet med inskolning är att förkorta den tid inom vilken arbetstagarens arbetsprestation blir lönsam.<sup>92</sup> Inskolning behövs både när en ny arbetstagare börjar och när en befintlig arbetstagares arbetsuppgifter ändras. Även om grundlig inskolning tar tid, är det viktigt att arbetstagaren får tillräcklig handledning dels för att arbetstagaren ska lära sig sina arbetsuppgifter, och dels för att förebygga fel. Ändamålsenlig och grundlig inskolning har en positiv inverkan såväl på arbetstagarens sinnesstämning som på arbetstagarens prestationsnivå. Inom ramen för inskolningen bör arbetsgivaren också informera arbetstagaren om i vilket skede arbetsgivaren förväntar sig att arbetstagaren åstadkommer resultat genom självständigt arbete.<sup>93</sup> Ju grundligare inskolning arbetsgivaren har försett arbetstagaren med, desto snabbare kan arbetsgivaren förvänta sig att arbetstagaren når upp till de mål som uppsatts. Bristfällig inskolning kan i värsta fall leda till andra arbetstagares underprestation och till att andra arbetstagares resultat lider. Otillräcklig inskolning gör den nya arbetstagaren beroende av de andra arbetstagarnas stöd och hjälp och därtill ökar risken för fel, vars utredning ofta kräver flera arbetstagares inblandning och arbetstid.<sup>94</sup> Med andra ord är ändamålsenlig inskolning en av de mest centrala åtgärderna för att förebygga underprestation.<sup>95</sup>

Hur djup- och ingående inskolningen bör vara beror på vilken roll arbetstagaren i fråga kommer att ha i företaget, hur omfattande arbetstagarens yrkesmässiga kunskap är och hur mycket arbetserfarenhet arbetstagaren har. Ju mer erfaren en arbetstagare är, desto mindre skolning krävs i allmänhet. En arbetstagare som har lång erfarenhet av att ingå i en arbetsgemenskap och som har mycket erfarenhet av ett visst arbete, har i normala fall bättre förutsättningar att ta sig an ett nytt liknande arbete än vad en arbetstagare som saknar erfarenhet av branschen har. En arbetsgivare kan också förvänta sig högre grad av initiativtagande och egen aktivitet från en mer erfaren arbetstagare än från en nyutexaminerad sådan.<sup>96</sup> Med andra ord kan man argumentera för att ju mer erfarenhet en arbetstagare har av liknande arbete sedan tidigare, desto snabbare kan arbetsgivaren förvänta sig att arbetstagaren klarar av att arbeta självständigt och resultatmässigt når upp

---

<sup>91</sup> Österberg 2015, s. 115.

<sup>92</sup> Ketola 2010, s. 70.

<sup>93</sup> Österberg 2015, s. 115–116.

<sup>94</sup> Österberg 2015, s. 115.

<sup>95</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 34.

<sup>96</sup> Österberg 2015, s. 116–117.

till en viss nivå. Detta leder i sin tur till en presumtion enligt vilken en arbetsgivare inom kortare tid kan konstatera att en ny men erfaren arbetstagare underpresterar än att en ny och oerfaren arbetstagare underpresterar, eftersom det i allmänhet dröjer längre tid för en rutinerad arbetstagare än för en mer kunnig sådan att nå upp till en viss prestationsnivå. Kravet på opartiskt bemötande bör dock alltid noteras. Man kan argumentera för att en viss prestationsnivå som är samma för alla arbetstagare som kan anses höra till samma grupp måste underskridas för att uppsägning ska vara godtagbar. Man kan fråga sig huruvida oerfarna och erfarna arbetstagare som utför samma typ av arbete kan anses höra till samma personalgrupp, i och med att deras kännedom och rutin inom branschen kan vara på mycket olika nivå. Kravet på opartiskt bemötande och indelningen i olika personalgrupper behandlas vidare i avsnitt 4.2.3.

Inskolning gäller inte endast arbetsuppgifternas utförande och resultat, utan också information om arbetsgivarens värden, kultur och nätverk.<sup>97</sup> Ju bättre införstådd arbetstagaren är i vilken image arbetsgivaren vill utstråla, desto lättare är det för arbetstagaren att förstå vad som krävs av hen. Beroende på arbetstagarens ställning och arbetets natur kan de olika delarna av inskolningen betonas olika mycket. Ju högre position den nya arbetstagaren ska axla, desto viktigare kan inskolning i arbetsgivarens värden, nätverk och önskade framtoning anses vara. Detta beror på att arbetstagare i högre position ofta representerar företaget utåt, och därför behöver vara informerade om på vilket sätt arbetsgivaren önskar att företaget framställs i offentligheten.

Även om arbetsgivaren är ansvarig för inskolningen, förebyggs underprestation som effektivast om arbetsgivaren och arbetstagaren växelverkar. För att inskolningen ska vara till så stor nytta som möjligt är det viktigt att också arbetstagaren tar ansvar för sin inläring genom att fråga, upprepa och kontrollera om hen är osäker på något gällande arbetets utförande.<sup>98</sup>

#### **4.1.4 Betydelsen av måluppsättning för förebyggande av underprestation**

För att främja att en arbetstagare presterar på god nivå är det av största vikt att, förutom att skola in arbetstagaren och ge denna nödvändig information, komma överens om målsättningen med den ifrågavarande arbetstagarens arbete. Att informera arbetstagarna

---

<sup>97</sup> Ketola 2010, s. 71.

<sup>98</sup> Ketola 2010, s. 70.

om organisatoriska och individuella mål förutsätts dock inte uttryckligen i lag, och är således inte ett krav. Med målsättning avses det som en enskild person, ett team eller en enhet ska åstadkomma under en viss tidsperiod.<sup>99</sup> Beroende på bransch och arbetets natur är det inte nödvändigtvis möjligt att beskriva varken långsiktiga eller ekonomiska mål, men eftersom det alltid torde finnas en orsak till att en person anställs, bör det också vara möjligt att forma någon typ av målsättning – om än endast en kortsiktig sådan.

Såväl i psykologisk forskning som i litteratur rörande ledarskap betonas vikten av tydligt uppsatta mål för att uppnå största möjliga effektivitet, det vill säga för att undvika underprestation. Människor arbetar både bättre och effektivare om de vet vad som förväntas av dem, samt har insikt i hur väl de i nuläget utför sina arbetsuppgifter.<sup>100</sup> Enligt forskning leder dessutom goda arbetsresultat såväl till trivsel som till välmående på arbetsplatsen,<sup>101</sup> vilket i sig skapar en god cirkel: goda arbetsprestationer leder till trivsel som i sin tur genererar förtjänstfulla resultat.

Uppsättandet av mål har ofta samband med antingen tillväxt eller lönsamhet. En bra målsättning ska vara:

1. Tillräckligt specificerad;
2. Mätbar;
3. Möjlig att följa upp och tidsspecifik;
4. Såväl realistisk som utmanande;
5. Godtagbar; och
6. Resultatledande.<sup>102</sup>

För att arbetsgivaren ska kunna identifiera underprestation och reagera på den, bör de uppsatta målen vara mätbara antingen till sin kvalitet eller mängd, det vill säga antingen kvalitativt eller kvantitativt.<sup>103</sup> Kvalitativa mål kan vara att minska antalet reklamationer, minska svinnet och öka den positiva kundresponser,<sup>104</sup> medan kvantitativa mål kan vara att tillverka ett visst antal enheter per dag.

---

<sup>99</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 39.

<sup>100</sup> Kansanen 2004, s. 48, se också Aronsson och Hellgren m.fl. 2012, s. 207 samt Jensen och Lindahl 2008, s. 7.

<sup>101</sup> VBL 1.2.2019.

<sup>102</sup> Kauhanen 2012, s. 69 och Koskinen och Dahlström 2018, s. 40.

<sup>103</sup> Kansanen 2004, s. 55.

<sup>104</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 41.

Ifall de mål som satts upp inte nås, betyder detta inte automatiskt att arbetstagaren underpresterar. Det kan däremot bero på att målen är orealistiska, att målen inte är anpassade efter arbetstagaren, på yttre faktorer så som på konkurrensläget eller på att arbetsgivaren ensidigt satt upp målen. Det är de facto mycket vanligt att arbetsgivaren ensidigt stipulerar de mål som ska nås.<sup>105</sup> Vad gäller arbetsgivarens rätt att ensidigt fastställa eller ändra de mål som ska uppnås genom utförandet av arbetsuppgifterna finns ingen lagstiftning. Tarja Kröger beskriver på ett förståeligt sätt problematiken med mål som arbetsgivaren ensidigt satt upp, men som arbetstagaren inte lyckas nå. Kröger menar, att om arbetstagaren ensam bär ansvaret för att nå mål som arbetsgivaren ensidigt stipulerat, och arbetstagaren inte har tillräcklig möjlighet att påverka förutsättningarna för att målen ska nås, beläggs arbetstagaren med en sådan typ av risk som hör ihop med företagande och inte med arbetstagande.<sup>106</sup> Med andra ord kan inte arbetsgivaren förvänta sig att arbetstagaren på egen hand, utan hjälp och stöd och oberoende av yttre förutsättningar, når upp till sådana mål som arbetsgivaren ensidigt fastställt.

Även om arbetstagaren och arbetsgivaren tillsammans fastställt målen, kan yttre faktorer väsentligen påverka möjligheten att uppnå dem vilket ska beaktas i bedömningen av huruvida uppsägning är godtagbar eller inte. Enligt arbetsdomstolens dom 1987-98 har arbetsgivaren inte rätt att säga upp en arbetstagarare enbart på basis av att hen inte uppnått ett visst resultat, även om arbetstagaren uttryckligen förbundit sig till att nå målet i fråga. I fallet hade en arbetstagarare i förmansposition gett en utfästelse enligt vilken arbetsförhållandet ska avslutas ifall resultatet inte motsvarar den nivå som budgeterats. Arbetsdomstolen ansåg att arbetsgivaren inte hade rätt att avsluta förmannens arbetsförhållande, eftersom väsentliga konkurrensmässiga förändringar skett i takt med att nya aktörer inom samma bransch etablerat sig i närheten, och i och med att arbetsgivarens största konkurrent hade utvidgat sin verksamhet. Dessa omständigheter ansågs ha påverkat arbetstagararens möjlighet att nå upp till resultatmålet i den utsträckning att uppsägning inte ansågs vara möjlig.

Även om arbetstagaren kan anses bära ett större ansvar för att resultatmålet uppnås om hen själv aktivt deltagit i måluppsättningen än om arbetsgivaren ensidigt stipulerat målen,<sup>107</sup> bör alltså alla yttre omständigheter som kan ha påverkat arbetstagararens möjlighet att nå

---

<sup>105</sup> Koskinen webinar, 25.10.2018.

<sup>106</sup> Kröger 2014, under rubriken ”Mitä ratkaisusta seuraa”?

<sup>107</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 153.

upp till resultatet beaktas vid bedömningen av huruvida uppsägning på grund av underprestation kan ske. Även om arbetstagaren i fallet ovan (arbetsdomstolen 1987-98) själv godkänt att uppsägning får ske ifall resultatmålet inte nås, måste orsakerna till att prestationen inte når den uppsatta nivån alltid ges tyngd vid bedömningen av huruvida uppsägning kan anses vara skäligt eller inte. Eftersom underprestationen i fallet till stor del ansågs ha berott på det förändrade konkurrensläget, var uppsägningen inte godtagbar även om arbetstagaren förbundit sig till att acceptera uppsägning ifall resultatmålet inte nåddes.

Man kan utgå ifrån att mål i allmänhet uppsätts med de rådande förhållandena i åtanke. I och med att en arbetsgivare sällan på förhand är medveten om konkurrenters utvidgnings- eller nyetableringsplaner, måste målens rimlighet omvärderas ifall de yttre förhållandena avsevärt förändras. Yttre faktorerers påverkan på uppsägningsbedömningen behandlas vidare i avsnitt 6.4.

Förutom arbetstagarens möjlighet att påverka de resultatmål som ska nås, kan man tänka sig att även arbetstagarens möjlighet att påverka arbetsuppgifterna är relativt begränsad. I och med att arbetsuppgifterna i allmänhet beskrivs mera än enbart på titelnivå redan när en position lediganslås, och senast vid ingående av avtal, har arbetstagaren åtminstone en teoretisk möjlighet att påverka arbetsuppgifterna eller att låta bli att söka positionen. Vad gäller mål däremot, stipuleras dessa ofta först i ett senare skede, det vill säga efter att arbetsförhållandet ingåtts. Å ena sidan kan detta vara ändamålsenligt beroende på vid vilken tidpunkt under arbetsförhållandet målen uppsätts: Enligt Koskinen bör individuella mål fastställas för varje arbetstagare i enlighet med arbetstagarens förmåga.<sup>108</sup> Arbetstagarens verkliga förmåga har arbetsgivaren vetskap om först efter en tids arbete, och således är det motiverat att målen definieras först i detta skede. Av de ovan nämnda orsakerna är det däremot inte lämpligt att fastställa mål redan innan arbetstagaren getts möjlighet att visa sin förmåga. Å andra sidan kan man argumentera för att åtminstone preliminära mål och minimikrav bör fastställas redan innan arbetsavtal ingås, för att arbetstagaren ska ha en chans att ta ställning till deras rimlighet innan arbetsförhållandet inleds. Ifall en arbetsgivare anställer flera arbetstagare att utföra motsvarande arbetsuppgifter, måste åtminstone minimikraven för dessa arbetstagare överensstämma. Så länge minimikraven är de samma för alla arbetstagare i motsvarande position med

---

<sup>108</sup> Koskinen webinar, 25.10.2018.

motsvarande förutsättningar, finns inga hinder för individuellt uppsatta mål. Kravet på opartiskt bemötande behandlas mera ingående i avsnitt 4.2.3.

För att uppnå största möjliga effektivitet och således förebygga underprestation, är det sällan ändamålsenligt att arbetsgivaren ensidigt fastställer de mål som en arbetstagare ska sträva efter att nå. De flesta arbetsgivare strävar efter att driva en så effektiv och produktiv verksamhet som möjligt. För att uppnå dessa mål kan arbetsgivare tillämpa en strategi gällande så kallade ”utökade mål”. Enligt denna teori leder högt uppsatta mål till att arbetstagarna gör sitt absolut bästa för att uppnå målen, även om detta kan verka vara en nästintill omöjlig uppgift. För högt uppsatta mål har dock visat sig ha motsatt effekt; ifrågavarande strategi har alltså lett till att arbetstagarna lättare ger upp och slutar försöka än om målen är rimliga. Lagom högt uppsatta mål leder i sin tur ofta till en motiverad personal.<sup>109</sup>

Enligt Gunnar Aronsson och Johnny Hellgren m.fl. utgör resultatmål en stark drivkraft hos en arbetstagare förutsatt att arbetstagaren accepterar målen och känner engagemang för dem.<sup>110</sup> Ifall arbetsgivaren och arbetstagaren gemensamt kommit överens om målsättningen, är chansen större att arbetstagaren känner engagemang och således är också risken för underprestation mindre än om arbetsgivaren ensidigt fastställt målen. Även ur uppsägningssynpunkt kan man anse det vara mera lämpligt att arbetsgivaren och arbetstagaren gemensamt kommer överens om de mål som ska nås. Ifall arbetstagaren inte varit medveten om målen och haft en reell chans att påverka dem, är det också mera sannolikt att underprestationen inte anses vara sådan som berättigar till uppsägning.<sup>111</sup>

#### **4.1.5 Måluppföljningens betydelse för prestationsnivån**

För att en arbetstagares arbetsprestation ska kunna bedömas, måste arbetsgivaren följa upp arbetstagarens arbete. Det finns skäl att redan innan provtidens utgång följa upp hur väl arbetstagaren nått de mål som uppsatts, för att arbetsgivaren ska kunna bedöma om det finns förutsättningar att fortsätta arbetsförhållandet eller inte. Denna uppföljning kan exempelvis ske genom utvecklingssamtal mellan arbetstagaren och arbetsgivaren. Även om det sällan finns orsak att häva ett arbetsavtal redan under provtiden på grund av

---

<sup>109</sup> Russberg och Angelis 2018, s. 56.

<sup>110</sup> Aronsson och Hellgren 2012, s. 207.

<sup>111</sup> Se exempelvis HD 2014:98 som redogjorts för i avsnitt 3.1.

underprestation,<sup>112</sup> kan arbetsgivaren trots allt i ett tidigt skede se åt vilket håll arbetstagarens resultatkurva pekar, och om det finns skäl till förändring i arbetstagarens arbetssätt.

Det faktum att en arbetstagares arbetsprestation ska följas upp innebär inte att arbetsgivaren på daglig basis måste mäta hur väl arbetstagaren når upp till vad som överenskommits, men uppföljningen bör ske med jämna mellanrum.<sup>113</sup> Regelbunden uppföljning möjliggör att arbetsgivaren snabbt kan reagera på brister i arbetstagarens arbetsprestation eller resultat.<sup>114</sup> Genom uppföljning kan arbetsgivaren bedöma hur väl arbetstagarens arbetssätt och handlingar, eller handlingar som arbetstagaren underlåter att företa, korrelerar med de resultatmål arbetstagaren ska sträva efter att nå. Förutom att arbetsgivaren gynnas av att följa upp arbetstagarnas arbete och resultat, är det i allmänhet också till nytta för arbetstagaren att bli varse om sin egen prestationsnivå. Möjligheten för arbetstagaren att följa upp sin egen resultatutveckling är ofta motiverande, i och med att arbetstagaren då själv kan analysera följderna av sin egen arbetsinsats.

Förutom arbetstagarens möjlighet att själv följa upp den egna resultatnivån, kan även det att arbetsgivaren visar intresse för arbetstagarens arbete och berömmar denna motivera arbetstagaren. Trots att positiv respons från arbetsgivaren kan gynna arbetstagarens prestationsnivå, bör arbetsgivaren inte berömma en underpresterande arbetstagares resultatnivå utan orsak. Vid bedömningen av om uppsägningströskeln har överskridits eller inte, har domstolen i rättspraxis fäst uppmärksamhet vid de erkännanden och den positiva respons arbetstagaren fått. Om en arbetsgivare ger en underpresterande arbetstagare mycket beröm i hopp om att på ett positivt sätt inverka på arbetstagarens prestationsnivå, kan detta i en uppsägningssituation vara till arbetsgivarens nackdel. Om en underpresterande arbetstagare har fått beröm för sin arbetsprestation, kan detta leda till att uppsägningströskeln inte överskrids lika snabbt som om den positiva responsen uteblivit.<sup>115</sup> En arbetstagare bör i allmänhet vara medveten om att arbetsgivaren anser att arbetstagaren underpresterar, samt ges tid att förbättra sin prestationsnivå, innan uppsägning kan övervägas. Positiv respons pekar däremot på det motsatta, det vill säga på att arbetsgivaren är nöjd med arbetstagarens arbetsprestation och att prestationsnivån redan

---

<sup>112</sup> Beroende på arbetets natur kan det enligt Koskinens webinar 25.10.2018 dröja upp till ett år innan en ny arbetstagare når upp till samma resultat som mer erfarna arbetstagare i motsvarande position, och därför finns sällan skäl att häva ett arbetsavtal på grund av underprestation redan under prövotiden.

<sup>113</sup> Haapalainen 2005, s. 54.

<sup>114</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 45.

<sup>115</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 45.



håller en tillräckligt hög standard. Av denna orsak bör arbetsgivaren undvika att ge obefogad beröm i motivationssyfte.

Arbetsgivaren, eller i praktiken arbetstagarens förman, ansvarar för uppföljningen av arbetstagarens arbetsprestation. I samband med att arbetsgivaren leder och övervakar arbetet ska arbetsgivaren notera aspekter som kan påverka arbetets utförande eller resultat, och ta upp dessa till diskussion med arbetstagaren. Genom regelbundna utvecklingssamtal kan arbetsgivaren på ett grundligt sätt gå igenom arbetstagarens arbetsprestation. Utvecklingssamtal förs dock i allmänhet relativt sällan,<sup>116</sup> och därför kan detta inte vara arbetsgivarens enda sätt att reagera på svagheter i arbetstagarens arbetsresultat. Arbetsgivaren bör alltid så snabbt som möjligt reagera på dylika brister,<sup>117</sup> och bör alltså inte vänta flera månader med att upplysa arbetstagaren om vad som borde förbättras och på vilket sätt denna förbättring kan ske. Det är trots allt arbetsgivaren som i stor utsträckning ska se till att arbetstagaren har de förutsättningar som krävs för att prestera på bästa möjliga nivå.<sup>118</sup> Om arbetsgivaren inte informerar arbetstagaren om eventuella missförhållanden kan arbetsgivaren inte heller förvänta sig en förändring eller ett förbättrat arbetsresultat.

#### **4.1.6 Utvecklingssamtal som verktyg för förebyggande av underprestation**

En del av måluppföljningen kan med fördel ske genom regelbundna utvecklingssamtal. Även om måluppföljningen inte enbart kan ske vid dessa tillfällen, erbjuder utvecklingssamtal en god plattform för djupare analys av arbetstagarens prestation och de faktorer som påverkar arbetstagarens möjlighet att nå upp till de fastslagna resultatmålen.<sup>119</sup> Som nämnts i föregående avsnitt kan det första utvecklingssamtalet med fördel ske redan innan provotidens utgång, för att både arbetstagaren och arbetsgivaren ska kunna bedöma huruvida det finns förutsättningar att fortsätta arbetsförhållandet eller inte.

Genom utvecklingssamtal med arbetstagaren kan arbetsgivaren förebygga och motverka underprestation.<sup>120</sup> För att arbetstagaren ska kunna prestera i enlighet med arbetsgivarens

---

<sup>116</sup> Aarnikoivu 2016, s. 89.

<sup>117</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 47.

<sup>118</sup> Aarnikoivu 2016, s. 31.

<sup>119</sup> Aarnikoivu 2016, s. 89.

<sup>120</sup> Se exempelvis Aarnikoivu 2016, s. 13.

förväntningar krävs att arbetstagaren vet vad som förväntas av hen.<sup>121</sup> Utvecklingssamtal är ett utmärkt tillfälle för arbetstagaren och arbetsgivaren att gemensamt diskutera arbetets innehåll och målsättning, samt att utbyta erfarenheter och synpunkter gällande arbetssätt och målsättningens rimlighet.<sup>122</sup> Dessutom kan arbetstagaren informeras om på vilket sätt och utifrån vilka kriterier arbetstagarens arbetsprestation bedöms.<sup>123</sup> Utvecklingssamtal som koncept erbjuder arbetsgivaren en god möjlighet att leda arbetstagarens arbetsprestation och att påverka det resultat som arbetstagaren genom sitt arbete åstadkommer. Därtill ges också arbetstagaren en chans att diskutera arbetets utförande och eventuella svårigheter som hänför sig till detta.

Arbetsgivaren har inte någon direkt skyldighet att föra utvecklingssamtal, men däremot enligt HD 2014:98 en skyldighet att reda ut vad underprestationen beror på samt att ge tydliga instruktioner om hur arbetstagaren ska gå till väga för att nå resultatmålen. Dessa skyldigheter kan i många fall på ett ändamålsenligt sätt uppfyllas genom utvecklingssamtal, då arbetsgivaren och arbetstagaren i enrum kan diskutera eventuella problem eller missförstånd, samt komma överens om hur arbetet ska utföras i framtiden. Genom utvecklingssamtal kan arbetsgivaren i ett tidigt skede ingripa i arbetstagarens underprestation.<sup>124</sup> Ju tidigare arbetsgivaren påpekar underprestationen eller tendenser till underprestation, och ju mindre graden av underprestation i detta skede är, desto lättare är det i allmänhet att styra in arbetstagaren på rätt spår. Utvecklingssamtal är dessutom ett utmärkt sätt att följa upp huruvida det finns balans mellan arbetstagaren och arbetsgivaren, det vill säga om båda parter är nöjda med arbetets målsättning och hur arbetet fullföljs.<sup>125</sup>

Såväl arbetsgivarens som förmannens verksamhet påverkar i stor utsträckning hur väl arbetstagarna klarar sina arbetsuppgifter,<sup>126</sup> och således ska underprestation som utgångspunkt betraktas som något som beror både på arbetstagaren och på arbetsgivaren. Utvecklingssamtal är ett utmärkt verktyg för att få till stånd växelverkan mellan arbetstagare och arbetsgivare, och för att arbetsgivaren ska kunna försäkra sig om att arbetstagaren är införstådd i vad som förväntas av hen.<sup>127</sup> Till arbetsgivarens skyldigheter hör att stödja och främja uppkomsten av sådana arbetsförhållanden som gör att varje

---

<sup>121</sup> Valpola 2003, s. 13.

<sup>122</sup> Österberg 2015, s. 131.

<sup>123</sup> Valpola 2000, s. 7.

<sup>124</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 150.

<sup>125</sup> Aronsson och Hellgren m.fl. 2012, s. 125.

<sup>126</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 150.

<sup>127</sup> Valpola 2000, s. 19.

arbetstagare kan prestera på bästa möjliga nivå.<sup>128</sup> Genom utvecklingssamtal kan arbetsgivaren bli varse om vilka behov som bör tillfredställas för att arbetstagaren ska kunna nå de resultatmål som ställts upp.

Trots att behandlingen av utvecklingssamtalets betydelse sker under avsnitt 4.1, det vill säga i samband med att arbetsgivarens skyldigheter och möjligheter i arbetsförhållandets början diskuteras, bör såväl måluppföljning som förändring av utvecklingssamtal ske under hela arbetsförhållandet och inte enbart under den första tiden av anställningen. Det faller sig dock naturligt att diskutera betydelsen av utvecklingssamtal efter att vikten av måluppsättning behandlats, därav placeringen i avhandlingen.

## **4.2 Arbetsgivarens skyldigheter under arbetsförhållandet och före uppsägning**

### **4.2.1 Arbetsgivarens rätt att leda arbetet för att undvika underprestation**

Arbetsgivarens rätt att leda och övervaka arbetet, det vill säga arbetsgivarens så kallade direktionsrätt, grundar sig på arbetsavtalslagen 3:1. Enligt lagrummet ska arbetstagaren *”utföra sitt arbete omsorgsfullt med iakttagande av de föreskrifter som arbetsgivaren i enlighet med sin behörighet ger om arbetet”*. Även om lagrummet i fråga i första hand förpliktar arbetstagaren, har paragrafen tolkats som att den ger arbetsgivaren rätt att såväl leda som att övervaka arbetstagarens arbete. Enligt varken arbetsavtalslagens förarbeten, rättspraxis eller rättslitteratur har arbetsgivaren någon skyldighet att utnyttja denna rätt.<sup>129</sup> Att arbetsgivaren endast har en rätt och ingen skyldighet att leda och övervaka arbetet framgår dock inte direkt i lagrummet i fråga. För att brister i arbetstagarens arbetsprestation ska kunna förebyggas i ett så tidigt skede som möjligt, och för att arbetsgivaren snabbt ska kunna upptäcka eventuell underprestation och leda in arbetstagaren på rätt spår, vore det önskvärt att arbetsavtalslagen 3:1 tolkades som att arbetstagaren *har rätt att och ska* bli vägledad och övervakad av arbetsgivaren.

---

<sup>128</sup> Aarnikoivu 2016, s. 31.

<sup>129</sup> Koskinen 2011, s. 2.

Trots den rådande tolkningen att arbetsgivaren har rätt, om än inte skyldighet, att leda och övervaka arbetstagarnas arbete,<sup>130</sup> behandlas arbetsavtalslagen 3:1 i denna avhandling både som en del av arbetsgivarens rättigheter och skyldigheter och som en del av arbetstagarens skyldigheter i samband med underprestation. Detta beror på att arbetsgivaren har omfattande möjlighet att motverka och begränsa underprestation genom att de facto leda och övervaka arbetet.

På basis av direktionsrätten har arbetsgivaren rätt att ge instruktioner och anvisningar såväl gällande hur arbetet ska utföras, vilken kvalitet arbetsprestationen ska hålla, hur omfattande arbetsprestationen ska vara, var och när arbetet ska ske som gällande vilket resultat som ska uppnås,<sup>131</sup> dock inom lagens ramar. För att arbetstagarens möjlighet att utföra arbetet i enlighet med arbetsgivarens önskan ska vara så stor som möjligt, bör arbetsgivaren aktivt leda och övervaka arbetet. Detta betyder dock inte att arbetsgivaren ensidigt måste fastställa hur arbetet ska utföras och vilka resultatmål som ska uppnås. Även om direktionsrätten ger arbetsgivaren rätt att ensidigt reglera vissa aspekter i arbetsförhållandet,<sup>132</sup> finns det inga krav på att arbetsgivaren *ensam måste* fastställa både arbetssätt och mål. Som tidigare argumenterats för, kan man däremot anse att det är till fördel för arbetstagarens arbetsprestation om arbetsgivaren och arbetstagaren genom ömsesidig dialog i mån av möjlighet fastställer arbetsvillkoren och resultatmålen gemensamt.<sup>133</sup>

Ifall arbetsgivaren inte överhuvudtaget utnyttjar sin rätt att leda och övervaka arbetet, är det möjligt att arbetstagaren upplever svårigheter med att veta vad som förväntas av hen. I sådana situationer kan man argumentera för att en arbetsgivare inte kan säga upp en arbetstagare på grund av underprestation. Ifall arbetstagaren varken vet hur arbetet ska utföras eller vilka mål hen ska sträva efter att nå, kan arbetstagaren som utgångspunkt inte förväntas uppfylla arbetsgivarens (icke-kommunicerade) önskemål. I en dylik situation kan man också anse att arbetsgivaren bryter mot sin lojalitetsplikt gentemot arbetstagaren,

---

<sup>130</sup> RP 157/2000 rd, s. 60. Se också exempelvis Koskinen och Kairinen m.fl. 2017-2018, s. Fokus > Työoikeus > I TYÖOIKEUDEN PERUSTEITA > 3. Työoikeuden soveltamisala > Työsuhteen käsitteen perustunnusmerkit > Johdon ja valvonnan alaisuus > Oikeus johtoon ja valvontaan.

<sup>131</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 320 och Äimälä och Kärkkäinen 2017, s. 232–233.

<sup>132</sup> Äimälä och Kärkkäinen 2017, s. 232.

<sup>133</sup> Se avsnitt 4.1.2, se också Kauhanen 2012, s. 69 samt Aronsson och Hellgren m.fl. 2012, s. 207.

enligt vilken arbetsgivaren aktivt ska stödja och främja sådana arbetsförhållanden som gör det möjligt för varje arbetstagare att prestera på bästa möjliga nivå.<sup>134</sup>

Det står klart att arbetsgivaren med stöd av direktionsrätten kan ändra arbetstagarens arbetsuppgifter, förutsatt att arbetsuppgifterna i arbetsavtalet är tillräckligt allmänna och att även de nya arbetsuppgifterna faller inom ramen för de arbetsuppgifter som avtalats om. Ifall arbetsgivaren önskar göra väsentliga ändringar i en arbetstagares arbetsuppgifter, det vill säga anvisa arbetstagaren sådana arbetsuppgifter som inte stämmer överens med det ursprungliga arbetsavtalet, bör arbetsgivaren komma överens om detta med arbetstagaren eller ha en godtagbar uppsägningsgrund för att ha rätt att ensidigt göra dylika betydande ändringar.<sup>135</sup> Med andra ord kan förändrade arbetsuppgifter utgöra alternativ till uppsägning.

Arbetsgivarens direktionsrätt är självfallet inte obegränsad. När arbetsgivaren ger anvisningar om hur arbetet ska utföras, bör arbetsgivaren som utgångspunkt hålla sig inom ramarna för vad som överenskommits gällande arbetsuppgifternas innehåll och dess natur.<sup>136</sup> Vad gäller underprestation är arbetsgivarens direktionsrätt limiterad exempelvis vad gäller uppsättandet av mål. Arbetsgivaren kan inte använda sin direktionsrätt för att ställa upp orimliga mål, för att sedan säga upp en arbetstagare som inte når upp till målen med motiveringen att arbetstagaren underpresterar. I dylika fall är det närmast fråga om så kallad skenbar underprestation.<sup>137</sup> Målsättningen måste vara tillräckligt tydlig och realistisk samt mätbar såväl i fråga om mängd, kvalitet som tidsanvändning. Även om målsättningen uppfyller de ovan nämnda kriterierna är det inte nödvändigtvis tillräckligt för att bevisa att det finns en sådan saklig och vägande grund som krävs för uppsägning. Om målsättningen inte uppfyller de ovan nämnda kraven, är risken däremot större att arbetsgivaren förlorar en eventuell tvist.<sup>138</sup>

---

<sup>134</sup> Aarnikoivu 2016, s. 31.

<sup>135</sup> Bruun och von Koskull 2012, s. 68.

<sup>136</sup> Koskinen och Ullakonoja 2016, s. 62

<sup>137</sup> I avsnitt 3.2 har konstaterats att en prestation som felaktigt verkar vara undermålig trots att det de facto är målsättningen som är orimligt hög kunde kallas skenbar underprestation.

<sup>138</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 42–43.

#### 4.2.2 Arbetsgivarens lojalitetsplikt i ljuset av rättspraxis

Arbetsgivarens lojalitetsplikt är en allmän avtalsrättslig princip<sup>139</sup> som är relativt outforskad i jämförelse med arbetstagarens lojalitetsplikt, som behandlats i stor utsträckning både i litteraturen och i rättspraxis.<sup>140</sup> Även om arbetsgivarens lojalitetsplikt inte uttryckligen regleras i lag, kan principen anses basera sig på arbetsavtalslagen 2:1, enligt vilken arbetsgivaren ska främja sina relationer till arbetstagarna och se till att dessa kan klara sitt arbete.<sup>141</sup> Arbetsgivarens lojalitetsplikt innebär att arbetsgivaren måste beakta arbetstagarens fördel; arbetsgivaren ska bland annat sträva efter att upprätthålla arbetsförhållandet genom att omplacera en arbetstagare som riskerar att bli utan arbete.<sup>142</sup> Tiitinen och Kröger beskriver förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare som ett fortlöpande gäldförhållande där bägge avtalsparter är skyldiga att beakta även motpartens fördel. Denna lojalitetsplikt innebär bland annat att arbetsgivaren måste beakta den olägenhet som kan orsakas arbetstagaren när arbetsgivaren överväger huruvida grund för uppsägning föreligger.<sup>143</sup>

År 2004 slog HD i fallen 2004:103 och 2004:133<sup>144</sup> fast, att även arbetsgivaren har en skyldighet att vara lojal gentemot arbetstagaren. I HD 2004:103 tillämpade arbetsgivaren en annan löneberäkningsgrund på A än på motsvarande arbetstagare som genom en rörelseöverlåtelse kommit i den ifrågavarande arbetsgivarens tjänst (så kallade gamla arbetstagare). A var medveten om de olika beräkningsgrunderna som ledde till att A:s lön blev lägre än de gamla arbetstagarnas löner, och detta hade antecknats i A:s arbetsavtal. HD påpekade att en arbetsgivares möjlighet att harmonisera arbetstagarnas arbetsvillkor i allmänhet är begränsad i samband med en rörelseöverlåtelse, och således hade arbetsgivaren en godtagbar orsak att betala olika lön till olika grupper för samma arbete. HD poängterade dock att arbetsgivaren i mån av möjlighet på sikt ska sträva efter att eliminera eller minimera skillnaderna mellan hur arbetstagarna behandlas och skillnaderna mellan arbetstagarnas arbetsvillkor.

---

<sup>139</sup> Paanetoja 2017, s. 53.

<sup>140</sup> Se exempelvis Bruun och von Koskull 2012, avsnitt 3.2.5 och Saarinen 2013, avsnitt 2.2. Se också t.ex. arbetsdomstolen 2011-17 och arbetsdomstolen 2013-191.

<sup>141</sup> Toivonen 2018, s. 20.

<sup>142</sup> HD 2016:13, punkt 12 och 14. Se också arbetsdomstolen 2019-48.

<sup>143</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 497.

<sup>144</sup> I fallet var det fråga om huruvida arbetsgivaren utan befogad anledning gett sådana arbetstagare som till följd av en fusion hade övergått i arbetsgivarens tjänst en annan ställning än den de arbetstagare hade, som redan varit anställda hos arbetsgivaren, på basis av i vilken arbetstagarförening arbetstagarna var medlemmar.

Avgörandet i fallet i fråga har kritiserats bland annat av tingsdomare Marja Leppisaari. Leppisaari påpekar att de icke-jämlika löneberäkningsgrunderna hade fortgått i hela 16 år vid tiden för avgörandet, vilket gör det befogat att ifrågasätta huruvida HD:s ståndpunkt, enligt vilken arbetsgivaren i mån av möjlighet på sikt ska sträva efter att eliminera eller minimera skillnaderna mellan motsvarande arbetstagares löneberäkningsgrunder, de facto är betydelselös?<sup>145</sup>

Även om HD redan år 2004 diskuterade arbetsgivarens lojalitetsplikt, har diskussionen om arbetsgivarens skyldighet att vara lojal mot arbetstagaren givits mera utrymme först under de senaste åren,<sup>146</sup> inte minst i och med HD:s avgörande i fall 2016:13. I fallet hade säkerhetskontrollanten K tillfälligt frångått sitt personkort utan vilket K inte fick arbeta. K:s arbetsgivare hade avbrutit K:s arbete och inte betalat ut lön under tiden för avbrottet. Arbetsgivaren hade inte utrett möjligheten till annat arbete och således inte heller erbjudit K annat arbete. Med anledning av detta ansågs arbetsgivaren ha brutit mot sin lojalitetsplikt och förpliktades att betala skadestånd för inkomstförlusten.

På basis av lojalitetsplikten är arbetsgivaren skyldig att tåla att arbetstagaren handlar i strid med avtalet i den grad som med beaktande av avtalsparternas ställning som helhet kan anses vara skälig. Det fel eller den försummelse som leder till uppsägning måste alltså vara så allvarlig att de följder som uppsägningen får anses vara sakliga och stå i proportion till konsekvenserna av avtalsbrottet.<sup>147</sup> Om man däremot rimligen kan kräva att arbetsgivaren i första hand tar till andra åtgärder än uppsägning, så som exempel omplacering eller utbildning, finns det i allmänhet inte grund för att avsluta arbetsförhållandet.<sup>148</sup> Exempelvis kan ordnandet av utbildning såväl till en enskild individ som till en hel grupp anses vara en del av arbetsgivarens lojalitetsplikt.<sup>149</sup>

Arbetsgivarens lojalitetsplikt är, i jämförelse med vissa andra personliga uppsägningsgrunder, relativt omfattande vid arbetstagarens underprestation.<sup>150</sup> Förutom att arbetsgivaren ska sträva efter att upprätthålla arbetsförhållandet bland annat genom att omplacera eller ordna utbildning för en arbetstagare som riskerar att bli utan arbete,<sup>151</sup> ska

---

<sup>145</sup> Leppisaari 2009, s. 70.

<sup>146</sup> Tekijälehti: Jaana Paanetoja: Lojaliteettivelvoite työntekijän turvana oikeudessa, ingress.

<sup>147</sup> Se exempelvis arbetsdomstolen 2012-15.

<sup>148</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 498.

<sup>149</sup> Bruun och von Koskull 2012, s. 67–68.

<sup>150</sup> Exempelvis vid upprepad försening eller vid klandervärt beteende mot kollegor är arbetsgivarens påverkningsmöjligheter och således lojalitetsplikt inte lika omfattande som vid exempelvis underprestation.

<sup>151</sup> HD 2016:13, punkt 12.

arbetsgivaren också i mån av möjlighet främja arbetstagarens arbetsprestation genom att på andra sätt erbjuda hjälp och stöd. Arbetsgivaren bör, exempelvis genom utvecklingssamtal med arbetstagaren, reda ut vad underprestationen beror på. Arbetsgivaren kan genom utvecklingssamtal även i viss mån påverka arbetstagarens arbetsprestation genom att ge arbetstagaren de verktyg som krävs för att nå de uppsatta målen.<sup>152</sup>

För att förebygga och motverka underprestation bör arbetsgivaren aktivt stödja och främja sådana arbetsförhållanden som gör det möjligt för varje arbetstagare att prestera på bästa möjliga nivå.<sup>153</sup> Arbetsgivaren har en skyldighet att säkerställa att arbetstagarna har de förutsättningar som krävs för att kunna sköta arbetet på ett framgångsrikt sätt;<sup>154</sup> såväl på ett personligt som på ett materiellt plan. Även om arbetsgivaren inte till fullo kan kontrollera de personliga förutsättningarna, kan arbetsgivaren genom en omsorgsfull rekryteringsprocess finna individer som verkar ha de egenskaper som krävs för att klara av arbetet. På ett materiellt plan bör arbetsgivaren se till att arbetstagaren har fungerande och ändamålsenliga arbetsredskap, samt att arbetsmiljön är lämplig.

Även i Sverige har domstolen ansett att arbetsgivaren har en skyldighet att vara lojal gentemot arbetstagaren, och att arbetstagaren och arbetsgivaren bör samarbeta för att förbättra den underpresterande arbetstagarens arbetsprestation. I arbetsdomstolen 1990 nr. 112 sades en arbetsledare vid ett sågverk upp på grund av dålig arbetsprestation. I fallet hade en arbetsledarens skiftlag ”uppnått varierande kvalitet i arbetet, men bättrar sig efter tillsägelse”. Trots förbättringen valde arbetsgivaren att säga upp arbetstagaren. Uppsägningen godtogs inte av arbetsdomstolen, som framhöll vikten av att arbetsgivaren ger arbetstagaren en verklig chans och förutsättningar till bättring.<sup>155</sup> Att ge arbetstagaren förutsättningar till bättring ska tolkas som att arbetsgivaren vid behov och i mån av möjlighet ska främja dylik förbättring genom att erbjuda arbetstagaren hjälp och stöd. Arbetsgivaren bör med andra ord erbjuda arbetstagaren de verktyg som behövs för att arbetstagaren ska kunna uppnå de mål som ställts upp.

På basis av det ovan sagda kan man konstatera att arbetsgivarens lojalitetsplikt innefattar en skyldighet att vidta åtgärder av såväl varierande slag som av varierande omfattning beroende på situation, och således finns inget annat alternativ än att bedöma huruvida

---

<sup>152</sup> Valpola 2000, s. 19, se också Aarnikoivu 2016, s. 13.

<sup>153</sup> Aarnikoivu 2016, s. 31.

<sup>154</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 151.

<sup>155</sup> Viklund 2015, s. 204.



arbetsgivaren iakttagit sin lojalitetsplikt i tillräcklig utsträckning från fall till fall. Man kan dock argumentera för att arbetsgivarens lojalitetsplikt gentemot arbetstagaren blir starkare ju längre arbetsförhållandet varat, och ju mer klanderfritt arbetstagaren tidigare skött sitt arbete. Vid uppsägning kan alltså arbetsförhållandets längd och kvaliteten på arbetstagarens tidigare arbetsprestation tala antingen för eller emot uppsägning.<sup>156</sup> Om en arbetstagare under lång tid troget har verkat i en viss arbetsgivares tjänst utan att underprestera, kan man argumentera för att arbetsgivarens skyldighet att på alla sätt hjälpa och stödja denna arbetstagare är mera omfattande än om problem uppstått redan i början av arbetsförhållandet.<sup>157</sup> Självfallet ska arbetsgivaren också i dessa fall sträva efter att upprätthålla arbetsförhållandet, men inte nödvändigtvis i samma utsträckning som för en arbetstagare som under lång tid uppnått ett klanderfritt resultat.

#### **4.2.3 Krav på opartiskt bemötande**

Arbetsgivarens lojalitetsplikt och kravet på opartiskt bemötande hänger i vissa avseenden ihop. Även om arbetsgivarens lojalitetsplikt innefattar mycket mer än opartiskt bemötande, är likabehandling av arbetstagare en av grundpelarna i arbetsgivarens lojalitetsplikt. Av denna orsak är det ändamålsenligt att behandla kravet på opartiskt bemötande efter arbetsgivarens lojalitetsplikt.

Enligt arbetsavtalslagen 2:2 ska arbetsgivaren ”bemöta arbetstagarna opartiskt, om inte det med hänsyn till arbetstagarnas uppgifter och ställning finns anledning att avvika från detta”. Att arbetstagarna ska bemötas opartiskt innebär att de ska bemötas på samma sätt i motsvarande situation. Till skillnad från diskrimineringsförbudet är kravet på opartiskt bemötande inte kopplat till någon specifik diskrimineringsgrund.<sup>158</sup> Arbetsgivaren ska bemöta arbetstagarna opartiskt både i samband med anställning, under arbetsförhållandets gång och när arbetsförhållandet avslutas.<sup>159</sup>

---

<sup>156</sup> Työntekijän irtisanominen henkilökohtaisilla perusteilla 2018, andra sycket.

<sup>157</sup> Kurtén och Waaralinna 2015, s. 128.

<sup>158</sup> Leppänen 2015, s. 228.

<sup>159</sup> Hietala och Kaivanto och m.fl. 2019, Esimiehen työoikeus > 2 TYÖNANTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN VELVOLLISUUDET > 2.1 Työnantajan oikeudet ja velvollisuudet > 2.1.2 Tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkielto.

Enligt arbetsavtalslagens förarbeten ska alla jämförbara arbetstagare i en viss situation behandlas på samma sätt.<sup>160</sup> Detta gäller bland annat när arbetsgivaren ålägger arbetstagarna skyldigheter och vid bedömningen av om dessa skyldigheter har uppfyllts.<sup>161</sup> Kravet på opartiskt bemötande innebär alltså att arbetstagare som utför samma typ av arbete har rätt till likvärdig bedömning. Bedömningsgrunderna för arbetstagare som utför samma typ av arbete måste alltså motsvara varandra, förutom om det med tanke på arbetstagarnas ställning och arbetsuppgifter är befogat att tillämpa avvikande grunder. Exempelvis är det ofta berättigat att ställa högre krav på en arbetstagare som innehar en högre och mera ansvarsfull ställning inom en organisation, än på en arbetstagare i en position med mindre ansvar.<sup>162</sup>

Skyldigheten att bemöta arbetstagarna opartiskt kan granskas i förhållande till olika personalgrupper, så som anställda, tjänstemän och högre tjänstemän. Som utgångspunkt kan man anse att olika personalgrupper är i olika ställning, och således kan exempelvis deras förmåner avvika från varandra.<sup>163</sup> För att kunna avgöra huruvida arbetstagare står i samma eller i olika ställning, kan man argumentera för att deras faktiska arbetsuppgifter, arbetserfarenhet och övriga förutsättningar att utföra arbetet ska granskas; det räcker alltså inte med att enbart arbetstagarnas titlar jämförs.

I Helsingfors hovrätts fall 11.3.2013 S 12/521 arbetade A som försäljningschef på B Ab. Till A:s arbetsuppgifter hörde, förutom försäljning, bland annat anskaffning av nya kunder, uppförande av kundregister och prissättning. A:s försäljningsresultat täckte inte A:s lönekostnader, och resultatet A åstadkommit var mycket sämre än försäljaren C:s resultat. B Ab gav A en varning med anledning av A:s dåliga försäljningsresultat. Efter två månader sades A upp eftersom hen ännu inte hade nått upp till försäljningsmålen. Enligt A hade hen för det första inte förbundit sig till något försäljningsmål, och för det andra var det inte rättvist att jämföra A och C med tanke på att de hade olika lång erfarenhet och att A också hade ansvar över andra uppgifter än enbart försäljning. Enligt B Ab berodde uppsägningen dels på att A inte nått upp till målen, och dels på att jämförelsen med C visade att A:s resultat var undermåligt. Enligt tingsrätten var det inte befogat att jämföra A:s och C:s försäljningsresultat, eftersom de ifrågavarande arbetstagarna inte hade samma förutsättningar att nå försäljningsmålen. C hade 13 års erfarenhet och hade således också

---

<sup>160</sup> RP 157/2000 rd, s. 73

<sup>161</sup> Leppänen 2015, s. 229.

<sup>162</sup> Leppänen 2015, s. 229.

<sup>163</sup> Leppänen 2015, s. 231.

hunnit skapa sig en trogen kundkrets, medan A hade betydligt kortare erfarenhet och dessutom ansvarade för andra uppgifter utöver försäljningen. A och C hörde alltså inte till samma personalgrupp, och således var det inte motiverat att ställa samma krav på A som på C. Enligt tingsrätten utgör bristfälliga försäljningsresultat inte en tillräcklig uppsägningsgrund såvida inte arbetsgivaren kan bevisa att resultatet beror på arbetstagarens fel eller försummelse. Försäljningen hade i detta fall påverkats negativt av externa faktorer, så som av finanskrisen och problem med kundregistret. Därtill ansåg domstolen att den tid A hade på sig att förbättra resultatet (en månad) var allt för kort med beaktande av arbetets natur. Hovrätten ändrade inte tingsrättens dom i huvudärendet.

Helsingfors hovrätts fall ovan speglar dels en situation där uppsägning inte var godtagbar på basis av arbetstagarens påstådda underprestation, och dels en situation där de arbetstagare som jämfördes inte hörde till samma personalgrupp, och således var det inte rimligt att tillämpa samma arbetsvillkor och målsättning på arbetstagarna i fråga. Med andra ord fanns det, med hänsyn till arbetstagarnas uppgifter och ställning, inte bara skäl utan också befogad anledning att tillämpa olika bedömningsgrunder på A och C.

I Åbo hovrätts fall 27.9.1994 S 94/573 kom domstolen fram till motsatt slutsats. I fallet arbetade A som försäljare på B Ab. A sades upp med anledning av ytterst svaga försäljningsresultat. A hade varnats såväl muntligen som skriftligen två gånger innan uppsägningen, och därtill hade B Ab fört utvecklingssamtal med A. Enligt A hade A och B Ab inte kommit överens om något minimieresultat, och dessutom menade A att hen hade jämförts med regionens bästa försäljare. Enligt hovrätten hade B Ab jämfört A med arbetstagare i motsvarande situation. För en produkts del utgjorde A:s försäljningsresultat endast hälften av den näst sämsta försäljarens resultat, och för en annan produkts del endast en femtedel av den näst sämsta försäljarens resultat. Hovrätten ansåg att A:s resultat hade varit avsevärt sämre än motsvarande försäljares resultat, och att det enda tillförlitliga sättet att mäta en försäljares resultat är att jämföra resultatet med andra motsvarande försäljares resultat. B Ab hade således rätt att säga upp A.

I Åbo hovrätts fall ovan var det alltså befogat att jämföra A:s resultat med de övriga motsvarande försäljarnas resultat, i och med att A och de övriga försäljarna ansågs höra till samma personalgrupp. Med andra ord fanns det inte skäl att särbehandla A i fråga om prestationskrav och försäljningsmål. I och med att alla de andra försäljarna som var i motsvarande situation som A uppnått ett betydligt bättre resultat än A, var det också

befogat att anta att A:s bristfälliga resultat berodde på A:s fel eller försummelse. Det faktum att B Ab varnat A såväl muntligen som skriftligen och genom utvecklingssamtal gett A möjlighet att diskutera målsättningens rimlighet och orsakerna till A:s undermåliga prestation, tyder på att B Ab försökt främja A:s prestation och således åtminstone delvis uppfyllt sin lojalitetsplikt gentemot A. Även om arbetsgivarens skyldighet att främja arbetstagarens arbetsprestation är relativt omfattande, kan man inte kräva att arbetsgivaren i obegränsad utsträckning ska tolerera arbetstagarens brister och således fortsätta arbetsförhållandet till vilket pris som helst.

Som ovan framgått bedöms kvaliteten på en arbetstagares arbetsprestation främst genom jämförelse med motsvarande arbetstagares<sup>164</sup> arbetsprestation. Enligt Koskinen är kriterierna för vad som ska anses utgöra vägande sakskäl för uppsägning individuella i förhållande till varje arbetstagares förmåga. Koskinen menar att varje arbetstagares prestation och huruvida denna kan anses utgöra underprestation, ska bedömas i ljuset av den ifrågavarande arbetstagarens kapacitet. Koskinen anser att arbetstagare inte direkt kan jämföras sinsemellan, eftersom förmågan och potentialen att uppnå ett visst resultat varierar från person till person.<sup>165</sup> Ett mål som är realistiskt för en arbetstagare kan vara orimligt för en annan arbetstagare.<sup>166</sup> Denna ståndpunkt kan tyckas strida mot Åbo hovrätts mening i fallet ovan, enligt vilken det enda tillförlitliga sättet att mäta en arbetstagares resultat är att jämföra resultatet med andra motsvarande arbetstagares resultat. En uppsägning som görs av vägande sakskäl får inte vara diskriminerande eller strida mot arbetsgivarens lojalitetsplikt till följd av arbetsavtalet.<sup>167</sup> Detta innebär att uppsägningsgrunderna ska bedömas objektivt och att alla arbetstagare ska behandlas jämlikt. Om varje arbetstagare endast bedöms utifrån sin egen förmåga utan att jämföras med andra motsvarande arbetstagare, kunde i teorin en högpresterande arbetstagare sägas upp på grund av att hen presterar sämre än normalt, även om hen fortfarande presterar bättre än många andra arbetstagare. Även om detta tankesätt i princip följer en viss logisk kedja, är det högst osannolikt att en dylik uppsägning skulle godtas av domstolsväsendet. Detta beror dels på kravet på vägande sakskäl, vilket knappast kan anses uppfyllas, och dels på kraven på helhetsbedömning och opartiskt bemötande. Dessutom krävs att

---

<sup>164</sup> Med motsvarande arbetstagare avses i detta arbete arbetstagare som sköter motsvarande typ av arbete och som har motsvarande förutsättningar att nå ett visst resultat.

<sup>165</sup> Koskinen, webinar 25.10.2018.

<sup>166</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 41.

<sup>167</sup> RP 157/2000 rd, s. 103.

arbetstagaren gjort sig skyldig till någon typ av fel eller försummelse för att uppsägning ska kunna ske.

Haapalainen skiljer på duktiga arbetstagare som fortfarande presterar bra om än under sin egen nivå, och på arbetstagare som de facto underpresterar,<sup>168</sup> det vill säga presterar på en nivå som underskrider den lägsta godtagbara. Enligt Haapalainen är det både rättvist och rimligt att kräva att varje arbetstagare presterar inom ramarna för sitt eget kunnande,<sup>169</sup> även om detta innebär olika krav på olika arbetstagare. För att Koskinens och Haapalainen teorier ska stämma överens med kravet på opartiskt bemötande och Åbo hovrätts ståndpunkt i fall 27.9.1994 S 94/573 som redogjorts för ovan, kan man argumentera för att individuella mål kan ställas upp för varje arbetstagare utan konflikt med kravet på opartiskt bemötande, så länge uppsägning kan ske endast om en viss miniminivå som är samma för alla motsvarande arbetstagare underskrids.

#### **4.2.4 Varningens betydelse vid underprestation**

Enligt arbetsavtalslagen 7:2.3 får en arbetstagare som har åsidosatt eller brutit mot de förpliktelser som följer av anställningsförhållandet inte sägas upp förrän arbetstagaren varnats och således haft möjlighet att rätta till sitt förfarande. Denna skyldighet följer i första hand av lag, men i arbetsdomstolen 2014-179 konstaterade domstolen att även arbetsgivarens lojalitetsplikt förutsätter att arbetsgivaren i första hand tar till mildare åtgärder (till exempel muntlig anmärkning eller varning) än uppsägning. Arbetsgivaren behöver dock inte varna arbetstagaren ifall överträdelsen är så allvarlig att det inte rimligen kan förutsättas att arbetsgivaren ska fortsätta avtalsförhållandet. Som en allmän riktlinje för när uppsägning kan ske utan varning kan nämnas sådana fall där arbetstagaren borde ha förstått att hans handlande är klandervärt.<sup>170</sup> Exempelvis kan en arbetstagare enligt rättspraxis sägas upp utan varning om hen varit frånvarande minst tre dagar utan lov. Frånvaron behöver inte sträcka sig över hela arbetsdagar, utan det räcker med att

---

<sup>168</sup> Se Haapalainen 2005, s. 79–81.

<sup>169</sup> Haapalainen 2005, s. 79.

<sup>170</sup> Nieminen 2018, s. 69

arbetstagaren underlåter att följa arbetstiderna, det vill säga kommer för sent eller lämnar arbetsplatsen för tidigt.<sup>171</sup>

Enligt arbetsavtalslagens förarbeten är syftet med en varning dels att markera inför arbetstagaren att arbetsgivaren betraktar arbetstagarens specifika förfarande som försummelse eller avtalsbrott, och dels att markera att arbetsgivaren förhåller sig allvarligt till det inträffade. En varning kan därtill betraktas som ”en påminnelse om hur arbetsgivaren kommer att reagera om det avtalsbrott eller den försummelse som avses i varningen upprepas”.<sup>172</sup> Om uppsägning senare aktualiseras måste varningen i fråga ha ett sakligt samband med uppsägningen. Uppsägningsgrunden och varningen bör alltså gälla samma typ av klandervärda beteende.<sup>173</sup> Om en arbetstagare varnas för försening kan hen inte senare, med hänvisning till varningen gällande förseningen, sägas upp på grund av svagt resultat.<sup>174</sup> Varningen måste därtill vara av sådan natur att arbetstagaren på basis av varningen dels förstår vad hen kan göra för att förbättra sin arbetsprestation, och dels att arbetstagaren de facto har möjlighet att korrigera sitt beteende. Dessutom bör arbetsgivaren säkerställa att arbetstagaren förstår att uppsägning kan följa ifall arbetstagarens beteende inte förändras.<sup>175</sup>

I arbetsavtalslagen sägs inget om hur länge en varning ska anses vara i kraft. Giltighetstiden påverkas bland annat av försummelsens natur och allvarlighet: ju allvarligare försummelsen är, desto längre kan man anse att varningen har betydelse vid bedömningen av arbetstagarens fortsatta handlande.<sup>176</sup> Om lång tid har passerat mellan att varningen givits och att samma typ av handlande upprepas, har varningen mindre betydelse än om försummelsen upprepas inom kort tid från varningen. Så som ovan konstaterats ges en varning i syfte att uppmärksamma arbetstagaren på dess klandervärda beteende och således ge arbetstagaren en möjlighet att förbättra sig. En varning kan därför inte ges strax innan uppsägning sker, eftersom arbetstagaren i dylika fall inte haft en reell möjlighet att åtgärda sitt förfarande.<sup>177</sup>

---

<sup>171</sup> Saarinen 2015, Verkkokirjahylly > Työoikeus > Työsuhteen pelisäännöt > 6 Työsopimuksen päättäminen ja muuttaminen sekä työntekijän lomauttaminen > Perusteeton poissaolo.

<sup>172</sup> RP 157/2000 rd, s. 107–108.

<sup>173</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 553–554.

<sup>174</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 57.

<sup>175</sup> Nieminen 2018, s. 69.

<sup>176</sup> Yle.fi 25.2.2017, 6 §. Vanheneeko varoitus koskaan – vai onko se elinkautinen?

<sup>177</sup> Kallio och Sädevirta 2010, s. 295.

I HD 2012:89 var det bland annat fråga om en varnings giltighetstid. I fallet hade en kabinförman (A) i strid med flygbolagets anvisningar tagit med sig alkoholdrycker som var avsedda för servering till passagerarna. A hade dessutom försummat att göra en förtullningsanmälan för de cigaretter han hade med sig. Med anledning av detta hävde A:s arbetsgivare, flygbolaget B Abp, A:s arbetsavtal. Hävningen motiverade B Abp bland annat med att A ungefär ett år och fyra månader tidigare varnats för liknande beteende. På basis av denna varning ansåg B Abp att A borde ha förstått att arbetsförhållandet skulle avslutas ifall motsvarande beteende upprepades. B Abp hade på eget initiativ fastställt att varningen skulle vara giltig i ett år, och således konstaterade domstolen att varningens giltighetstid hade gått ut vid tidpunkten för den ifrågavarande händelsen. Med anledning av detta kunde varningen inte ges avgörande betydelse vid bedömningen av huruvida hävningen var godtagbar. HD ansåg slutligen att B Abp inte hade rätt att häva arbetsförhållandet, men däremot sakliga och vägande skäl att säga upp A.

Enligt HD ska den tid en varning är i kraft alltid bedömas in casu med beaktande av omständigheterna i det föreliggande fallet.<sup>178</sup> En arbetsgivare kan självfallet inte besluta att en varning ska vara i kraft hur länge som helst. I allmänhet har en varnings maximala giltighetstid ansetts vara ett och ett halvt år.<sup>179</sup> Även om varningens giltighetstid fastställs av arbetsgivaren, är det alltså i sista hand domstolen som avgör huruvida giltighetstiden är skälig. Detta kan man anta att primärt gäller till den svagare partens fördel. Med andra ord kan man tänka sig att domstolen som utgångspunkt justerar varningens giltighetstid enbart om detta gynnar arbetstagaren.

Ifall en varning har kort giltighetstid innebär detta att arbetstagaren snabbt måste förbättra sitt förfarande. Enligt Koskinen och Dahlström kan detta i fråga om underprestation innebära att arbetstagaren snabbt måste uppnå ett bättre resultat.<sup>180</sup> Man kan ifrågasätta huruvida en varning kan ha kort giltighetstid när den gäller underprestation. Tiitinen och Kröger menar att arbetstagaren måste ges tillräckligt lång tid att förbättra sig när en varning ges med anledning av brister i arbetsresultatet,<sup>181</sup> det vill säga när varningen gäller underprestation. Förbättring av resultatmässiga mål kräver i allmänhet mera tid än exempelvis förbättring av punktlighet. Med andra ord är det överlag lättare för en arbetstagare att genast låta bli att komma för sent till arbetsplatsen, än att omedelbart nå

---

<sup>178</sup> Se exempelvis HD 1989:95, i fallet hade en sex veckor gammal varning mist sin betydelse.

<sup>179</sup> Se exempelvis arbetsdomstolen 2002-53, se också Koskinen och Dahlström 2018, s. 136.

<sup>180</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 59.

<sup>181</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 555.

upp till ett visst resultatmål och sluta underprestera. Därför är det orimligt att, med hot om uppsägning, kräva att arbetstagaren på kort varsel markant förbättrar sitt resultat. Om en arbetstagare får en varning med anledning av att hen inte tillverkat tillräckligt många enheter på måndag, kan hen inte sägas upp på tisdag med anledning av samma brist. Om arbetstagaren däremot inte visat några som helst tecken på förbättring inom några månader, kan vidare åtgärder från arbetsgivarens sida övervägas.<sup>182</sup>

I Åbo hovrätts fall 3.7.2008 S 07/577 hade B Ab i början av året anställt A för att reda ut och lösa de produktionsproblem som B Ab:s finska enhet tampades med. I början var utvecklingen positiv, men under sommaren vände utvecklingen till det sämre. B Ab gav A en varning med anledning av att A inte nått upp till produktionsmålen. I november, det vill säga två månader efter att varningen givits, sades A upp på individuella grunder. Enligt A berodde enhetens problem på materialbrist och på brist på produktionsresurser. A hade vidtagit åtgärder för att korrigera dessa olägenheter, men organisationen i USA hade motsatt sig ändringarna och istället skurit ner antalet anställda. B Ab var en del av en internationell koncern, och därför var A:s befogenheter begränsade. Svårigheterna under sommaren berodde enligt A på samarbetsförhandlingar och på problem med en ny varuleverantör. Enligt B Ab följde man upp A:s verksamhet under två månader efter att varningen givits och sade därefter upp A när hen inte lyckats förbättra resultatet och produktionen fortsättningsvis inte nådde upp till målet. Tingsrätten ansåg att B Ab hade tillräcklig grund att säga upp A. Hovrätten ansåg däremot att B Ab inte presenterat bevis för att det bristfälliga resultatet berodde på A:s fel eller försummelse. Hovrätten ansåg således att A hade sagts upp i strid med arbetsavtalslagens bestämmelser.

Även om hovrätten i fallet ovan slutligen ansåg att B Ab inte hade rätt att avsluta arbetsförhållandet med A, kan man utläsa vissa riktlinjer om när uppsägning på grund av underprestation kan ske. Den mest väsentliga riktlinjen gäller tidsförhållandet mellan varning och uppsägning. I fallet gav B Ab arbetstagaren A två månader tid att få verksamheten på rätt köl igen. När ingen förbättring kunde skönjas inom denna tid beslöt B Ab att avsluta arbetsförhållandet med A. Tingsrätten ansåg att B Ab hade haft grunder att säga upp A, och tingsrätten kritiserade inte varningsförfarandet eller tiden mellan varning och uppsägning. Hovrätten ansåg däremot att B Ab inte hade tillräckliga grunder att säga upp A, men otillräckligheten gällde alltså endast grunderna – hovrätten kritiserade inte

---

<sup>182</sup> Se Åbo hovrätt 3.7.2008 S 07/577 som redogörs för i föreliggande avsnitt.



tidsförhållandet mellan varningen och uppsägningen. Även om varken tingsrätten eller hovrätten kritiserade varnings- och uppsägningsförfarandet kan man inte dra någon absolut slutsats att två månader alltid är en rimlig och lämplig tid för arbetstagaren att förbättra resultatet, men tidsfristen på ett par månader kan däremot användas som referensram och utgångspunkt. Viktigt att notera är att bolaget i fallet inte krävde att arbetstagaren skulle uppnå resultatmålen inom två månader, men däremot att en förändring till det bättre skulle ske, att utvecklingskurvan så att säga skulle peka uppåt.

I fallet ovan hade hovrätten ingen anledning att ta ställning till huruvida tidsförhållandet på två månader mellan varning och uppsägning kunde anses vara lämpligt, i och med att uppsägningsgrunderna ansågs vara otillräckliga. Eftersom endast tingsrätten hade skäl att ta ställning till tidsförhållandets rimlighet, ska tidsramen endast användas som referens och ska inte anses utgöra en fastställd gräns.<sup>183</sup>

Vad gäller uppsägning på grund av underprestation kan man utgå ifrån att varning alltid krävs innan uppsägning kan ske. Detta beror på att underprestation kännetecknas av att arbetstagaren varken åsidosätter eller försummar arbetsförpliktelserna, men trots detta inte får till stånd ett tillräckligt bra resultat.<sup>184</sup> Med andra ord handlar det i fråga om underprestation så gott som aldrig om en så allvarlig överträdelse att arbetsgivaren har rätt att säga upp arbetstagaren utan föregående varning. Som ovan diskuterats måste arbetstagaren med anledning av varningen ges tillräckligt mycket tid att korrigera prestationen innan uppsägning får ske. För att uppsägningen i sin tur ska vara berättigad, måste självfallet också varningen vara befogad: ifall arbetsgivarens krav är orimliga i förhållande till den ifrågavarande arbetstagarens förmåga, är varningen inte berättigad och således är också den därpå följande uppsägningen lagstridig.

Det är ofta otillräckligt att med hot om uppsägning ge arbetstagaren en varning eller uppmaning om att förbättra sin arbetsprestation. Istället krävs det i många fall att arbetsgivaren och arbetstagaren med gemensamma krafter försöker hitta en lösning på det ifrågavarande problemet. Vid fall av underprestation bör en organisations ledning syna både sin egen och den underpresterande arbetstagarens verksamhet och beteende, samt identifiera orsakerna till underprestationen. Arbetsgivare är inte alltid kapabla att se sina

---

<sup>183</sup> Tingsrätternas ställningstaganden ska inte ges lika stor betydelse som exempelvis HD:s avgöranden, och därför ska tingsrättens ståndpunkt i denna fråga inte betraktas som absolut. I den föreliggande situationen är tidsfristen dessutom beroende av olika omständigheter som varierar från fall till fall.

<sup>184</sup> Hietala och Kahri m.fl. 2016, s. 368–369.

egna fel och brister, och således vore det i många fall ändamålsenligt att anlita en tredje part som opartiskt kan analysera vilka åtgärder arbetsgivaren kan vidta utöver varningsförfarandet för att främja en förbättring av arbetstagarens arbetsprestation.

#### 4.2.5 Skyldighet att höra en underpresterande arbetstagare

Enligt arbetsavtalslagen 9:2 ska arbetsgivaren ge arbetstagaren tillfälle att bli hörd om skälen till att arbetsavtalet upphävs innan ett arbetsavtal sägs upp på individuella grunder. Syftet med hörandet är att informera arbetstagaren om orsakerna till uppsägningen, samt att ge arbetstagaren möjlighet att yttra sin åsikt.<sup>185</sup> Arbetsgivaren bryter dock inte mot sin skyldighet att höra arbetstagaren ifall hörandet inte kan ske på grund av orsaker eller omständigheter som beror på arbetstagaren.<sup>186</sup> Arbetstagaren ska ges tillräckligt mycket tid att förbereda sig inför hörandet så att hen har möjlighet att framföra sin åsikt samt för att arbetstagaren ska ha tid att, om hen så önskar, skaffa sig ett biträde som kan assistera arbetstagaren vid tillfället för hörandet.<sup>187</sup>

Även om arbetsgivaren borde höra arbetstagaren och inget hindrar att arbetstagaren hörs, får det faktum att arbetsgivaren underlåter att höra en arbetstagare inga direkta konsekvenser. En uppsägning som i övrigt har gjorts korrekt och på tillräckliga grunder ogiltigförklaras alltså inte enbart på grund av att arbetstagaren inte hörts. Ifall domstolen anser att uppsägningen gjorts utan grund, kan storleken på den ersättning som arbetsgivaren döms att betala på grund av olaga uppsägning däremot bli högre jämfört med om arbetsgivaren gett arbetstagaren tillfälle att bli hörd.<sup>188</sup>

I Åbo hovrätts fall 3.7.2008 S 07/577 som redogjorts för i avsnitt 4.2.4 ovan, hade B Ab försummat att höra A, men tingsrätten ansåg att B Ab i vilket fall som helst hade grund att säga upp A, och därför sanktionerades inte B Ab för att hörandet hade försummats. Hovrätten ansåg däremot att B Ab inte presenterat bevis för att det bristfälliga resultatet berodde på A:s fel eller försummelse. Hovrätten ansåg således att A hade sagts upp i strid med arbetsavtalslagens bestämmelser och därtill hade B Ab försummat att höra A. Med

---

<sup>185</sup> Nieminen 2018, s. 70.

<sup>186</sup> Hietala och Kahri m.fl. 2016, s. 525.

<sup>187</sup> Saarinen 2015, Verkkokirjahylly > Työoikeus > Työsuhteen pelisäännöt > 6 Työsopimuksen päättäminen ja muuttaminen sekä työntekijän lomauttaminen > 6.5 Työsopimuksen päättämismenettely > 6.5.1 Työsopimuksen päättämismenettely työntekijän henkilöön liittyvissä työsopimuksen päättämistilanteissa.

<sup>188</sup> Bruun och von Koskull 2012, s. 82.

anledning av detta dömde hovrätten B Ab att betala en ersättning som motsvarade 12 månaders lön till A.

Genom att höra arbetstagaren strävar man efter att föra en öppen diskussion om uppsägningsgrunderna och att rätta ut eventuella frågetecken och missförstånd. Vid uppsägning med anledning av att ett visst resultatmål inte nåtts är detta särskilt viktigt i och med att arbetstagaren och arbetsgivaren kan ha olika uppfattning om vad underprestationen beror på. Exempelvis i Åbo hovrätts fall 3.7.2008 S 07/577 som redogjorts för i avsnitt 4.2.4 ovan, ansåg arbetstagaren att det faktum att resultatmålet inte nåtts berodde på materialbrist och på brist på produktionsresurser, snarare än på arbetstagarens bristfälliga arbetsprestation. Även om arbetsgivaren på egen hand ska reda ut vad underprestationen beror på innan uppsägning eller andra åtgärder vidtas,<sup>189</sup> bör också arbetstagaren ges möjlighet att yttra sin åsikt i frågan. Även rättssäkerhetsskäl kräver att arbetstagaren får vetskap om och kan påverka de grunder på vilka arbetsgivaren fattar sitt beslut om huruvida uppsägning ska ske eller inte.<sup>190</sup>

#### **4.2.6 Skyldighet att erbjuda annat arbete och ordna utbildning till en underpresterande arbetstagare**

Arbetsgivaren har omfattande möjlighet att såväl förebygga som att motverka att en arbetstagare underpresterar. Förutom *möjlighet*, har arbetsgivaren också i viss mån en *skyldighet* att främja arbetstagarens arbetsprestation och att upprätthålla arbetsförhållandet mellan arbetstagaren och arbetsgivaren. Arbetsgivaren har såväl på basis av lag som på basis av rättspraxis<sup>191</sup> och sin lojalitetsplikt<sup>192</sup> en skyldighet att erbjuda annat arbete och/eller ordna utbildning för att förebygga och motverka underprestation, samt för att undvika uppsägning.

Enligt arbetsavtalslagen 7:2.4 ska arbetsgivaren reda ut huruvida arbetstagaren kan placeras i annat arbete för att uppsägning på individuella grunder ska kunna undvikas. Med andra ord ska arbetsgivaren i mån av möjlighet erbjuda arbetstagaren utbildning eller annat arbete i vilket arbetstagaren, med tanke på de personliga egenskaper och den utbildning

---

<sup>189</sup> Se HD 2014:98, punkt 11.

<sup>190</sup> Bruun och von Koskull 2012, s. 83.

<sup>191</sup> HD 2016:13, punkt 12.

<sup>192</sup> Bruun och von Koskull 2012, s. 67–68.

denne har, har möjlighet att klara sig bra.<sup>193</sup> Om en arbetstagare omplaceras och erbjuds andra uppgifter, måste arbetsgivaren ordna lämplig inskolning och sådan utbildning som uppgifterna kräver och som såväl ur arbetstagarens som ur arbetsgivarens synvinkel kan anses vara ändamålsenlig.<sup>194</sup>

För att en arbetstagares arbetsuppgifter ska kunna ändras mot arbetstagarens vilja så att uppgifterna inte längre motsvarar de som överenskommits i arbetsavtalet, krävs att arbetsgivaren har uppsägningsgrund.<sup>195</sup> Skyldigheten att erbjuda annat arbete gäller som utgångspunkt alltid, oberoende av den individuella grund på vilken uppsägning kan ske. Med andra ord kan alltså arbetsgivaren inte säga upp ett arbetsavtal ifall arbetstagaren kan omplaceras.<sup>196</sup> Noteras bör att arbetsgivaren ska reda ut *om det är möjligt* att placera arbetstagaren i annat arbete. Finns inget lämpligt arbete kan uppsägning ske.

Ifall arbetstagaren brutit mot eller försummat arbetsförpliktelserna på ett så allvarligt sätt att man inte rimligen kan kräva att arbetsgivaren fortsätter arbetsförhållandet, har arbetsgivaren ingen skyldighet att omplacera arbetstagaren. I dylika fall får arbetsgivaren genast säga upp arbetstagaren utan omplaceringsförsök.<sup>197</sup> Underprestation anses som huvudregel inte utgöra ett så allvarligt brott mot arbetsförpliktelserna eller en så allvarlig försummelse, att uppsägning kan ske utan att arbetsgivaren undersökt möjligheterna för omplacering. I sådana fall där uppsägning kan ske utan föregående varning, har arbetsgivaren ingen skyldighet att erbjuda arbetstagaren annat arbete.<sup>198</sup>

I Vasa hovrätts fall 23.3.2017 S 16/320 arbetade A som indrivningshandläggare. B Ab sade upp A:s arbetsförhållande med anledning av att A ett flertal gånger skött sitt arbete vårdslöst och upprepade gånger gjort fel. Enligt A hade B Ab ingen uppsägningsgrund eftersom felen, enligt A, inte berodde på A och ingen skada uppstått till följd av vårdslösheten. Därtill ansåg A att B Ab hade försummat sin skyldighet att erbjuda A annat arbete. Enligt B Ab hade A fått upprepade muntliga anmärkningar och två skriftliga varningar. Dessutom hade B Ab gett A vägledning och utbildning angående hur dylika fel kan undvikas. Enligt hovrätten hade B Ab sakliga och vägande skäl att säga upp A:s

---

<sup>193</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 559.

<sup>194</sup> Hietala och Kaivanto m.fl. 2019, Esimiehen työoikeus > 7 TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMINEN JA KESKEYTYMINEN > 7.4 Työsopimuksen päättäminen työnantajasta johtuvasta syystä > 7.4.2 Irtisanominen taloudellisista ja tuotannollisista syistä > Työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuus.

<sup>195</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 63.

<sup>196</sup> Koskinen, Nieminen och Valkonen 2008, s. 64.

<sup>197</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 64–65.

<sup>198</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 559.

arbetsavtal. Felen som A begått var dessutom av så allvarlig natur att hovrätten fann det befogat att inte erbjuda A annat arbete.

Vid bedömningen av huruvida omplacering av en underpresterande arbetstagare kan eller ska ske, ska arbetstagarens förutsättningar att klara av ett annat arbete som till sitt innehåll helt eller delvis avviker från det tidigare jobbet bedömas. Ifall en arbetstagare underpresterar i en viss typs arbete, är det osannolikt att arbetstagaren klarar ett annat arbete av samma karaktär bättre.<sup>199</sup> Om en arbetstagare alltså underpresterar som klädförsäljare, är det osannolikt att hen skulle prestera bättre som skoförsäljare. Däremot finns knappast någon anledning att tro att arbetstagaren i fråga inte skulle klara av att svara på kunders produktförfrågningar i arbetsgivarens elektroniska kanaler. Det vore orimligt att kräva att en arbetsgivare ska erbjuda en underpresterande arbetstagare annat motsvarande arbete, ifall det står klart att arbetstagaren inte har förutsättningar att klara av arbetet med tanke på arbetstagarens tidigare arbetsprestationer.<sup>200</sup>

## **5. Arbetstagarens skyldigheter i samband med underprestation**

### **5.1 Allmänt**

Till skillnad från arbetsgivarens skyldigheter, är arbetstagarens skyldigheter i förhållande till underprestation så gott som statiska under hela arbetsförhållandet. Skyldigheterna varierar inte i samma utsträckning som arbetsgivarens skyldigheter beroende på var på arbetsförhållandets tidsaxel vi rör oss. Arbetstagarens skyldigheter är i stor utsträckning de samma såväl vid arbetsförhållandets ingående som under avtalets gång och vid arbetsförhållandets upphörande.

Arbetstagarens skyldigheter är i allmänhet färre än arbetsgivarens skyldigheter.<sup>201</sup> Detta innebär ändå inte att arbetstagarens skyldigheter och handlande skulle vara av mindre betydelse vid underprestation, eller att arbetstagaren skulle ha mindre möjlighet att påverka arbetsprestationen och att således förhindra uppkomsten av underprestation. Även om arbetstagaren och arbetsgivaren med gemensamma krafter ska förebygga och motverka

---

<sup>199</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 64.

<sup>200</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 64–65.

<sup>201</sup> Jämför exempelvis kapitel två (arbetsgivarens skyldigheter) och kapitel 3 (arbetstagarens skyldigheter) i arbetsavtalslagen.

underprestation,<sup>202</sup> har arbetstagaren i allmänhet den slutliga makten att påverka sin egen arbetsprestation. Oavsett hur mycket stöd och hjälp arbetsgivaren erbjuder arbetstagaren för att prestationsnivån ska förbättras, är det i sista hand upp till arbetstagaren att ta till sig den hjälp som erbjuds och anstränga sig för att försöka nå de mål som uppsatts.

Arbetstagarens skyldigheter definieras i stor utsträckning i förhållande till arbetsgivaren och dennes krav och rättigheter. Arbetsgivaren har i stor utsträckning rätt att fastställa de resultatmål och de arbetssätt som arbetstagaren ska iaktta, och därför kan arbetstagarens skyldigheter inte fullständigt separeras från arbetsgivarens rättigheter och skyldigheter. På grund av detta kommer arbetsgivaren att vara synlig också i kapitel fem, även om kapitlet i huvudsak behandlar arbetstagaren och dennes skyldigheter.

## **5.2 Arbetstagarens skyldighet att iaktta arbetsgivarens anvisningar**

Till arbetstagarens primära skyldighet hör att utföra arbetet omsorgsfullt och att iaktta de anvisningar som arbetsgivaren inom ramen för sin behörighet ger angående arbetets utförande. Dessa skyldigheter följer av arbetsavtalslagen 3:1. Arbetstagaren ska i första hand utföra det arbete som överenskommits i arbetsavtalet.<sup>203</sup> Ifall arbetsbeskrivningen i arbetsavtalet är väldigt vag, kan arbetsgivaren inom ramen för sin direktionsrätt anvisa arbetstagaren i princip vilken typ av arbete som helst, bortsett från arbete som strider mot god sed eller lag,<sup>204</sup> eller arbete som uppenbart strider mot vad som överenskommits.<sup>205</sup>

Även om arbetsgivaren inte enligt det ovan nämnda lagrummet har någon skyldighet att leda och övervaka arbetet, är det önskvärt att arbetstagaren blir vägledad och övervakad av arbetsgivaren för att underprestation ska kunna förebyggas, och för att arbetsgivaren i ett så tidigt skede som möjligt ska kunna upptäcka eventuell underprestation och leda in arbetstagaren på rätt spår. Detta betyder dock inte att arbetsgivaren ensidigt måste fastställa hur arbetet ska utföras och vilka resultatmål som ska uppnås. Arbetsgivaren kan däremot öka chanserna för en god arbetsprestation genom att föra en fortlöpande dialog om målsättning och arbetsmetod med arbetstagaren i fråga. Ifall arbetstagaren varken vet hur arbetet ska utföras eller vilka mål hen ska sträva efter att nå, kan man argumentera för att

---

<sup>202</sup> Se exempelvis Kauhanen 2012, s. 69.

<sup>203</sup> Koskinen och Ullakonoja 2016, s. 62.

<sup>204</sup> Saarinen 2015, Verkkokirjahylly > Työoikeus > Työsuhteen pelisäännöt > 3 Työntekijän velvollisuudet ja työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeus > 3.1 Yleistä työntekijän velvollisuuksista .

<sup>205</sup> Äimälä och Kärkkäinen 2017, s. 234–235.

arbetsgivaren inte kan säga upp arbetstagaren på grund av underprestation. I dylika fall kan arbetsgivaren inte heller förvänta sig att arbetstagaren uppfyller arbetsgivarens (icke-kommunicerade) önskemål.

Man kan utgå ifrån att målsättningen uttryckligen ska kommuniceras till arbetstagaren,<sup>206</sup> men man kan trots detta inte utesluta att arbetstagaren konkludent kan bli medveten om vad som förväntas av hen. Praxis gällande nivån på en arbetsprestation kan uppstå konkludent genom att arbetsgivaren godtar eller visar uppskattning för ett visst resultat. Dylik praxis uppstår till exempel när arbetsgivaren inte reagerar på att en viss resultatnivå underskrids, eller när arbetsgivaren särskilt belönar arbetstagare vars prestation håller en viss standard.<sup>207</sup> Om arbetsgivaren särskilt belönar en viss resultatnivå, kan man utgå ifrån att de övriga arbetstagarna förstår att de ska sträva efter att nå denna nivå. Särskild belöning för god arbetsprestation tyder på att prestationen i fråga varit extraordinär, och kanske till och med bättre än vad arbetsgivaren kunnat förvänta sig. Belöning av en sådan arbetsprestation säger dock inget om var gränsen för lägsta godtagbara standard på arbetsprestationen går. Arbetstagaren bör vara medveten såväl om vilket resultat hen ska sträva efter att nå, som var gränsen för lägsta godtagbara prestationsnivå går för att kunna presteras inom ramarna för vad som kan anses uppfylla en godtagbar arbetsinsats.

Inom ramen för arbetsgivarens direktionsrätt har arbetsgivaren rätt att ställa upp kvalitetskrav som arbetstagaren ska iaktta när arbetet utförs. Dylika krav kan exempelvis vara att uppfylla en viss ISO-standard eller andra krav på kvalitet som allmänt tillämpas inom branschen i fråga.<sup>208</sup> Underprestation kan såväl ta sig uttryck i brister i arbetets kvalitet som i brister i den mängd arbete som utförs under en viss tid, och därför är det viktigt att arbetsgivaren och arbetstagaren i mån av möjlighet och beroende på arbetets natur diskuterar och kommer överens om både kvantitets- och kvalitetsmål.

Arbetstagaren bör följa de instruktioner som arbetsgivaren ger angående arbetssätt och hur arbetet ska organiseras. Arbetsgivaren har rätt att ge specifika anvisningar gällande hur arbetet ska genomföras, vad som ska göras samt var och när arbetsprestationen ska ske.<sup>209</sup> Arbetstagaren ska som utgångspunkt följa de instruktioner arbetsgivaren ger om arbetets utförande oavsett om instruktionerna behagar arbetstagaren eller inte. Det är inte

---

<sup>206</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 39.

<sup>207</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 40.

<sup>208</sup> Saarinen 2015, Verkkokirjalyly > Työoikeus > Työsuhteen pelisäännöt > 3 Työntekijän velvollisuudet ja työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeus > 3.1 Yleistä työntekijän velvollisuuksista .

<sup>209</sup> Koskinen och Ullakonoja 2016, s. 62.

arbetstagarens uppgift att bedöma arbetssättets ändamålsenlighet.<sup>210</sup> Detta innebär enbart att arbetstagaren inte på eget initiativ får börja tillämpa andra arbetssätt än de som arbetsgivaren anvisat, men det betyder däremot inte att arbetstagaren inte får komma med förbättringsförslag.

Även om arbetsgivaren ensidigt får besluta om hur arbetet ska utföras och organiseras, främjas i många fall arbetsprestationen av att arbetstagaren och arbetsgivaren genom en ömsesidig dialog strävar efter att komma fram till en lösning som passar bägge parter, även om arbetsgivaren har sista ordet. Goda resultat uppstår ofta till följd av tillfredsställande arbetsomgivning, god växelverkan mellan och inom olika personalgrupper samt hög arbetsmotivation.<sup>211</sup> Dessa värden uppnås i allmänhet snabbare om arbetsgivaren och arbetstagaren växelverkar, jämfört med om arbetsgivaren ensidigt stipulerar samtliga arbetsvillkor utan att beakta arbetstagarnas önskemål och åsikter.

Arbetsgivaren har rätt att fastställa arbetstagarens klädsel med beaktande av arbetets natur.<sup>212</sup> Arbetstagarens klädsel och underprestation har i allmänhet inte något direkt samband, men det är heller inte omöjligt att klädseln påverkar arbetsprestationen på ett sådant sätt som kan leda till underprestation. Man kan tänka sig en situation där arbetstagaren insisterar att få bära högklackade skor, även om detta bryter mot arbetsgivarens anvisningar och således märkbart försvårar och fördröjer utförandet av en viss arbetsprestation. En sådan situation kunde uppstå vid fysiskt krävande arbetsuppgifter. Felaktig eller olämplig klädsel kan leda till att arbetstagaren inte är kapabel till att företa vissa arbetsuppgifter, eller till att arbets kvaliteten lider. Med andra ord kan felaktig klädsel leda både till kvalitativa och till kvantitativa brister. En ovan nämnd situation torde dock vara relativt osannolik, och därför behandlas problemet inte i större utsträckning än ovan.

### **5.3 Arbetstagarens lojalitetsplikt och skyldighet att utföra arbetet omsorgsfullt**

Arbetstagarens lojalitetsplikt är inbakad i samma lagrum som det som redan behandlats ovan, det vill säga i arbetsavtalslagen 3:1. Enligt paragrafen ska arbetstagaren utföra sitt

---

<sup>210</sup> Koskinen, Nieminen och Valkonen 2012, s. 184.

<sup>211</sup> Tarkkonen 2018, s. 79–80.

<sup>212</sup> Saarinen 2015, Verkkokirjaily > Työoikeus > Työsuhteen pelisäännöt > 3 Työntekijän velvollisuudet ja työnantajan työjohto- ja valvontaoikeus > 3.1 Yleistä työntekijän velvollisuuksista .



arbete omsorgsfullt och ”undvika allt som står i strid med vad som skäligen kan krävas av en arbetstagare i den ställningen”. På ett allmänt plan innebär lojalitetsplikten att avtalsparterna i viss mån bör beakta också den andra partens fördel.<sup>213</sup> Inom arbetsrätten innebär detta att arbetstagaren ska beakta arbetsgivarens fördel när hen utför arbetet, och vice versa. Kärnan i arbetstagarens lojalitetsplikt uttrycks genom att arbetstagaren ska undvika att handla på ett sådant sätt som kan stå i strid med vad som kan krävas av en arbetstagare i den ställningen. Enligt en tolkning *e contrario* innebär detta att arbetstagaren ska handla på ett sätt som skäligen kan förväntas av arbetstagaren och som gynnar arbetsgivaren. Tvister gällande arbetstagarens lojalitetsplikt uppstår i allmänhet i samband med frågor gällande yttrandefrihet, sekretess och konkurrens,<sup>214</sup> men trots detta ska arbetstagarens lojalitetsplikt inte uteslutas vid behandlingen av underprestation.

I förhållande till underprestation kan arbetstagarens lojalitetsplikt tänkas innebära att arbetstagaren, i fall att arbetsgivaren inte gett tydliga instruktioner om hur arbetet ska genomföras, ska utföra arbetsuppgifterna på ett sådant sätt som arbetstagaren bäst anser tryggar arbetsgivarens fördel och intressen. Lojalitetsplikten gäller under hela arbetsförhållandet,<sup>215</sup> oavsett om arbetsgivaren försett arbetstagaren med anvisningar om arbetets utförande eller inte. Lojalitetsplikten får dock en mer framträdande betydelse vid utförandet av sådana uppgifter angående vilka arbetstagaren inte gett specifika instruktioner. I sådana fall kan man alltså argumentera för att arbetstagaren ska utföra arbetsuppgifterna på ett sådant sätt som kan anses vara till fördel för arbetsgivaren.

Enligt arbetsavtalslagen 3:1 ska arbetstagaren undvika att handla på ett sätt som kan anses stå i strid med vad som skäligen kan krävas av en arbetstagare i den ställningen. Arbetstagarens lojalitetsplikt är med andra ord bunden till arbetstagarens ställning; ju högre ställning, desto mer omfattande lojalitetsplikt.<sup>216</sup> Ju högre organisatorisk ställning en arbetstagare har, desto mer oklanderlig arbetsprestation har arbetsgivaren rätt att förvänta sig.<sup>217</sup> I praktiken innebär detta att en arbetstagare i hög ställning kan sägas upp för lägre

---

<sup>213</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 325.

<sup>214</sup> Se exempelvis arbetsdomstolen 1993-47, arbetsdomstolen 2011-17 samt arbetsdomstolen 2013-191. Se också Saarinen 2015, Verkkokirjahylly > Työoikeus > Työsuhteen pelisäännöt > 3 Työntekijän velvollisuudet ja työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeus > 3.2 Esimerkkejä työntekijän velvollisuuksista > 3.2.2 Uskollisuusvelvollisuus.

<sup>215</sup> Tiitinen och Kröger 2012, s. 326.

<sup>216</sup> Äimälä och Kärkkäinen 2017, s. 249.

<sup>217</sup> Kurtén och Waaralinna 2015, s. 128.

grad av underprestation än en arbetstagare i låg ställning.<sup>218</sup> Arbetstagarens ställning och dess betydelse för underprestationsbedömningen behandlas närmare i avsnitt 6.2.

Även om arbetstagarens skyldighet att utföra arbetet omsorgsfullt inte direkt hör till den del av lagrummet som brukar betraktas som en del av arbetstagarens lojalitetsplikt, kan man anse det vara en mycket närbesläktad förpliktelse, och således behandlas även denna skyldighet i detta avsnitt. Att arbetstagaren ska genomföra arbetet omsorgsfullt innebär enligt Harri Hietala, Mikko Hurmalainen och Keijo Kaivanto att arbetstagaren ska utföra arbetet med ”normal flitighet och fermitet”.<sup>219</sup> Enligt rättspraxis berättigar trots allt inte ens arbetsprestationer som markant avviker från detta nödvändigtvis till uppsägning.<sup>220</sup> I arbetsdomstolens fall 1982-164 hade en arbetstagare mellan augusti 1980 och januari 1981 sålt sex eller sju nya bilar, medan den bästa försäljaren sålt 31 nya bilar och den näst sämsta försäljaren sålt 20 nya bilar. Gällande begagnade bilar hade den bästa försäljaren sålt 48 bilar och den sämsta 16 bilar. Arbetstagaren som sades upp hade sålt 29 begagnade bilar. Arbetsdomstolen ansåg att uppsägningen av arbetstagaren var lagstridig.

Påståendet om att arbetstagaren ska utföra arbetet med ”normal flitighet och fermitet” är relativt vagt, men kan tolkas som att det ger ytterligare belägg för att en arbetstagare som presterat bättre än andra motsvarande arbetstagare i samma position och med samma förutsättningar, inte kan sägas upp på grund av underprestation om arbetstagarens arbetsprestation försämras, men trots detta inte underskrider lägsta godtagbara prestationsnivå. I en dylik situation kan uppsägning på grund av underprestation alltså inte ske eftersom arbetstagaren tidigare presterat på en nivå som kan anses överskrida normal flitighet och fermitet. Vad som avses med omsorgsfullhet och ”normal flitighet” måste avgöras med hjälp av en objektiv måttstock som är samma för alla jämförbara arbetstagare, oavsett deras tidigare prestationsnivå.<sup>221</sup>

Omsorgsfullt utfört arbete omfattar i många fall mera än enbart flit. Exempelvis kan en arbetsgivare inom servicebranschen förvänta sig att arbetstagarna är tjänstvilliga och bemöter kunder och andra intressenter sakligt.<sup>222</sup> Vad som anses uppfylla kraven på

---

<sup>218</sup> Meri 2017, s. 47.

<sup>219</sup> Hietala, Hurmalainen och Kaivanto 2019, s. 54. Se också Saarinen 2013, s. 1041.

<sup>220</sup> Se arbetsdomstolen 1982-164, se också Saarinen 2013, s. 1041.

<sup>221</sup> Detta följer av kravet på opartiskt bemötande (arbetsavtalslagen 2:2), enligt vilket arbetsgivaren ska ”bemöta arbetstagarna opartiskt, om inte det med hänsyn till arbetstagarnas uppgifter och ställning finns anledning att avvika från detta”. Att arbetstagarna ska bemötas opartiskt innebär alltså att de ska bemötas på samma sätt i samma situation.

<sup>222</sup> Kurtén och Waaralinna 2015, s. 128.

omsorgsfull arbetsprestation är naturligtvis beroende av bland annat arbetsuppgifternas natur och arbetstagarens ställning. Ju högre ställning arbetstagaren i fråga har inom en organisation, desto högre krav på omsorgsfullhet kan arbetsgivaren i allmänhet ställa.<sup>223</sup>

## 5.4 Arbetstagarens möjlighet att motverka underprestation på andra sätt

Förutom de skyldigheter som följer direkt av lag och som förebygger och förhindrar underprestation, kan arbetstagaren på eget initiativ höja sin prestationsnivå och arbetsförmåga genom andra åtgärder. Även om det i första hand är arbetsgivaren som på basis av arbetsavtalslagen 2:1 är skyldig att utveckla och upprätthålla arbetstagarnas kompetens så att arbetstagarna klarar av arbetet även när verksamheten, arbetet som utförs eller arbetsmetoderna förändras,<sup>224</sup> kan det vara förnuftigt att arbetstagaren åtminstone i viss mån själv underhåller sin yrkeskunnighet. Även om arbetstagaren inte nödvändigtvis är skyldig att vidta åtgärder för att utveckla sin yrkesskicklighet, kan det trots allt löna sig att göra det för att ha en konkurrensfördel vid eventuella kollektiva uppsägningar.

Så som redogjorts för i avsnitt 2.3 kan uppsägning på basis av ekonomiska eller produktionsorsaker vara en indirekt följd av underprestation. Arbetstagarens underprestation kan i vissa fall påverka arbetsgivarens ekonomi så pass negativt, att arbetsgivaren har rätt att säga upp en arbetstagare med stöd av arbetsavtalslagen 7:3, det vill säga på grund av ekonomiska eller produktionsorsaker. I Vasa hovrätts dom 4.6.2007 S 06/34 hade de arbetstagare som skulle sägas upp på kollektiva grunder valts med utgångspunkt i deras yrkesskicklighet, kunnande och mångsidighet. Hovrätten konstaterade att bolaget fritt hade rätt att välja vilka arbetstagare bolaget ansåg vara mest kompetenta, och således hade bolaget rätt att säga upp de arbetstagare vars förmåga arbetsgivaren ansåg vara svagare. I detta fall skulle en arbetstagare som på egen hand utvecklat sitt kunnande och sin kompetens haft en fördel i förhållande till de arbetstagare som enbart förlitat sig på den skolning arbetsgivaren erbjudit. Med andra ord kan arbetstagarens egen aktivitet vara till arbetstagarens fördel vid en eventuell uppsägningssituation.

---

<sup>223</sup> Kurtén och Waaralinna 2015, s. 128.

<sup>224</sup> Se också Arbets- och näringsministeriet: Utveckling och upprätthållande av arbetstagarnas kompetens, under rubriken Ekonomiskt understödd utveckling av yrkeskompetens.

## **6. Andra faktorer som påverkar bedömningen av underprestationen**

### **6.1 Arbetsavtalets utformning och arbetstid**

Så som tidigare poängterats, har arbetsavtalets utformning betydelse vid underprestationsbedömningen. Detta beror på att arbetsuppgifternas natur och omfattning, samt hur exakt eller inexakt arbetsuppgifterna har specificerats, har betydelse vid bedömningen av i hur stor utsträckning arbetsgivaren ensidigt kan anvisa olika typer av arbetsuppgifter till arbetstagaren, och när arbetstagaren anses ha underpresterat. Underprestation ska alltid bedömas i förhållande till vad som överenskommits i arbetsavtalet. Ifall arbetsgivaren och arbetstagaren har kommit överens om att arbetstagaren ska fungera som butikschef och i huvudsak ansvara över butikens utseende, kundreklamationer och administrativa uppgifter, men också i viss mån sköta försäljningsuppgifter, kan butikschefen inte sägas upp med anledning av att hen inte lyckats nå upp till samma försäljningsresultat som sådana arbetstagare vars huvudsakliga uppgift är försäljning. Detta framgår även ur fallet HD 2014:98 i vilket arbetsgivaren hade anvisat en arbetstagare också andra uppgifter än enbart försäljning. I och med detta var arbetstagarens möjlighet att nå upp till resultatmålet mindre än sådana arbetstagares möjlighet vars enda arbetsuppgift var försäljning, och således kunde arbetstagaren inte sägas upp på basis av underprestation.

I HD 2014:98 påverkades arbetstagarens möjlighet att nå upp till resultatmålet även av att arbetstagaren i fråga arbetade deltid, vilket också ska betraktas som en omständighet som påverkar såväl hur höga mål arbetsgivaren kan kräva att arbetstagaren ska nå, som hur lång tid inskolningen tar. Ju mindre tid en arbetstagare spenderar på arbetsplatsen, desto längre tid bör arbetsgivaren förvänta sig att inskolningen dröjer. Det är också klart att arbetsförhållandets omfattning påverkar vilka resultatmål arbetstagaren kan förväntas nå. En arbetstagare som arbetar 50 % av ordinarie arbetstid kan förväntas nå upp till maximalt 50 % av det resultat som en motsvarande arbetstagare som arbetar 100 % av ordinarie arbetstid når upp till. Arbetsgivaren bör därtill beakta att en arbetstagare som arbetar 100 % snabbare samlar arbetserfarenhet och snabbare är kapabel till självständigt och resultatinriktat arbete än en arbetstagare som arbetar deltid.

Man kan fråga sig hur man ska förhålla sig till en situation där arbetstagaren under en längre tid i huvudsak utfört andra arbetsuppgifter än de som kommits överens om i

arbetsavtalet, och arbetsgivaren yrkar på uppsägning med anledning av att arbetstagaren underpresterat vid skötseln av dessa i arbetsavtalet icke-specificerade uppgifter. Vad gäller arbetsgivarens rätt att ensidigt ändra arbetstagarens arbetsuppgifter, menar Niklas Bruun och Anders von Koskull att detta är möjligt utan uppsägningsgrund dels ifall arbetsuppgifterna är vagt formulerade och de nya uppgifterna kan anvisas arbetstagaren inom ramen för arbetsavtalet, eller ifall arbetstagaren redan skött de nya arbetsuppgifterna i så pass stor utsträckning att man kan anse dem ”inarbetade”,<sup>225</sup> det vill säga att arbetstagaren konkludent godkänt dem som en del av arbetsförpliktelserna. Genom en analogisk tolkning kan man försiktigt anta att uppsägning med anledning av underprestation vid skötseln av arbetsuppgifter som inte särskilt kommits överens om i avtalet, men som arbetstagaren trots detta utan invändningar skött under en längre tid, eventuellt kunde vara möjlig.

## **6.2 Arbetstagarens ställning och avlöningsgrund**

### **6.2.1 Arbetstagarens ställning och arbetsuppgifternas natur**

Arbetstagarens ställning och arbetsuppgifternas natur är av stor betydelse vid underprestationsbedömningen, samt vid bedömningen av om underprestationen i fråga berättigar till uppsägning eller ej. En arbetsgivare har rätt att förvänta sig högre grad av lojalitet från en arbetstagare som innehar en hög ställning än från en arbetstagare i lägre ställning.<sup>226</sup> I allmänhet anses därtill en högre position innebära att arbetsgivaren har rätt att kräva att arbetstagaren utför ett mera klanderfritt arbete än en arbetstagare i lägre position.<sup>227</sup> Ju högre ställning en arbetstagare innehar vid sidan om sitt egentliga arbete, exempelvis som medlem i bolagets styrelse eller ledningsgrupp, desto mer utpräglat ansvar kan man anse att arbetstagaren har.<sup>228</sup> Såväl enligt rättspraxis som enligt rättslitteraturen har arbetstagaren rätt att ställa högre krav på arbetstagare i ledande position. Ju mera självständig och ansvarsfull position en arbetstagare innehar, desto mer utpräglat resultatansvar kan förknippas med positionen.<sup>229</sup>

---

<sup>225</sup> Bruun och von Koskull 2012, s. 68.

<sup>226</sup> RP 157/2000 rd, s. 84.

<sup>227</sup> Kurtén och Waaralinna 2015, s. 128.

<sup>228</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 152.

<sup>229</sup> Se t.ex. HD 2017:27.

I högsta förvaltningsdomstolens (HFD) dom 7.3.2011 T 583 hade kommunstyrelsen beslutat att säga upp den dåvarande bildningschefen på grund av osakligt beteende. Även om tjänsteinnehavaren hade getts möjlighet att rätta till sitt förfarande hade ingen förbättring skett. Inom den offentliga sektorn räknas osakligt beteende i vissa avseenden som underprestation, och när en förman underpresterar finns en överhängande risk att hela enheten underpresterar.<sup>230</sup> Vid bedömningen av huruvida uppsägningen var lagenlig eller inte, beaktade HFD särskilt A:s ställning som ledande tjänsteman och förman för bildningssektionen. Eftersom A ansågs vara i ledande ställning, var det berättigat att ställa höga krav både på A:s beteende och på den verksamhet A bedrev. HFD ansåg att A:s samarbetssvårigheter, allmänna besvärlighet och osakliga bemötande gentemot kollegor samt brister i arbetsprestationen hade lett till en ohållbar situation. Att hålla kvar A i tjänsteförhållandet skulle vara till arbetsgivarens ostridiga nackdel, och således var det berättigat att säga upp A.

Även om osakligt bemötande inte kan jämföras med underprestation inom den privata sektorn, ger fallet ändå exempel på hur en arbetstagares ställning kan komma att påverka var tröskeln för uppsägning överskrids. Därtill kan man argumentera för att en förmans arbetsprestation i många fall fungerar som modell för de övriga arbetstagarna, och således är det mycket möjligt att en förmans bristfälliga arbetsprestation påverkar de övriga arbetstagarnas arbetsprestationer negativt. Enligt Koskinen, Nieminen och Valkonen hänger en förmans förmåga att samarbeta ofta ihop med hur väl arbetsuppgifterna sköts och hur väl förmannens underställda presterar.<sup>231</sup> På basis av detta kan man argumentera för att arbetsgivaren ska granska såväl den underpresterande arbetstagarens arbete, som dennes förmans arbete och ledarskap vid bedömningen av huruvida grund att säga upp arbetstagaren i fråga föreligger. Särskilt om flera arbetstagare som är underställda samma förman underpresterar, finns det skäl att granska huruvida underprestationen beror på arbetstagarnas egen svaghet, eller om arbetstagarna de facto underpresterar på grund av förmannens bristfälliga ledarskap.

På basis av allt det ovan sagda kan man som utgångspunkt argumentera för att ju högre organisatorisk ställning en arbetstagare innehar, desto lättare kan hen sägas upp för underprestation.<sup>232</sup> Organisatorisk ställning, lön och ansvar hänger ofta ihop. Med hög

---

<sup>230</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 89.

<sup>231</sup> Koskinen, Nieminen och Valkonen 2012, s. 187.

<sup>232</sup> Meri 2017, s. 47.

ställning följer i allmänhet högre lön men också ett större ansvar för både det egna resultatet och för underställdas resultat. Avlöningsgrundens påverkan på uppsägningströskeln behandlas mera ingående i följande avsnitt.

### **6.2.2 Avlöningsgrundens påverkan på uppsägningströskeln**

Förutom arbetstagarens ställning, kan man också diskutera huruvida en arbetstages lön eller lönegrund påverkar när underprestationen anses vara sådan att den berättigar till uppsägning. Position, ansvar och lön går i allmänhet hand i hand – ju mera ansvar desto högre lön. En intressant aspekt är hur underprestation ska bedömas vid provisionslön, det vill säga vid lönetillägg enligt förverkligat resultat.<sup>233</sup>

Många försäljare har en grundlön, på vilket ett procentuellt tillägg adderas baserat på det personliga försäljningsresultatet. Ju bättre försäljningsresultat, desto större tillägg. I och med att lönen direkt korrelerar med resultatet kan man argumentera för att arbetstagaren redan i avlöningsskedet, så att säga, ”får vad hen förtjänar”, och att uppsägningströskeln således höjs jämfört med om försäljaren har en fast månadslön oberoende av resultat. Vid tillämpning av provisionslön leder bristfälligt försäljningsresultat med andra ord till låg lön, medan förtjänstfullt resultat genererar belöning i form av högre lön.

Arbetsdomstolen har i fall 1974-5 fastslagit att jämförbarheten av olika försäljares försäljningsresultat försvagas ifall lönegrunden som tillämpas på de olika arbetstagarna skiljer sig åt. I fallet var det uttryckligen fråga om jämförelse mellan en månadsavlönad arbetstagare och en arbetstagare med provisionslön. En månadsavlönad och en provisionsavlönad kan inte anses höra till samma grupp anställda, och således kan deras resultat inte heller direkt jämföras sinsemellan. I och med att de olika arbetstagargruppernas resultat inte direkt kan jämföras, kan man också tänka sig att uppsägningströskeln är olika hög beroende på lönegrunden. I och med att en provisionsavlönad arbetstages belöning ofta står i direkt proportion till försäljningsresultatet, kan man argumentera för att uppsägning av en provisionsavlönad arbetstagare inte kan ske lika snabbt som uppsägning av arbetstagare med fast lön oavsett resultat.

---

<sup>233</sup> Lakimiesuutiset.fi: Provisiopalkkauksen monet mallit, första stycket.

Även om uppsägningströskeln torde vara högre när en provisionsavlönad arbetstagare underpresterar än när en motsvarande arbetstagare med fast lön underpresterar, kan uppsägning på basis av underprestation inte uteslutas även om lönen är rörlig. När tröskeln för godtagbar uppsägning överskrids är svårt att säga, men man kan allmänt argumentera för att arbetsgivaren bör tolerera en något högre grad av underprestation under en längre tid för att uppsägning av en provisionsavlönad arbetstagare ska vara möjlig, än för en motsvarande arbetstagare med månadslön. Därtill kan man anse att ju lägre grundlön arbetstagaren är garanterad, det vill säga ju större del av den slutliga lönen som baserar sig på det personliga försäljningsresultatet, desto högre blir uppsägningströskeln. Om en arbetstagare underpresterar och endast är berättigad till låg grundlön, belastas arbetsgivaren mindre av underprestationen än om grundlönen vore hög.

### **6.3 Arbetstagarens inställning till underprestationen**

Hur arbetstagaren förhåller sig till underprestationen kan också ha betydelse vid uppsägningsbedömningen. Om arbetstagaren har ansträngt sig och gjort sitt bästa för att förbättra sin arbetsprestation, ska detta beaktas som en förmildrande omständighet vid bedömningen av huruvida uppsägning är berättigad eller inte. Skyldigheten att beakta arbetstagarens positiva aktivitet som en förmildrande omständighet gäller dock inte vid alla typer av uppsägningsgrunder. Om en arbetstagare har gjort sig skyldig till stöld på arbetsplatsen, men erbjuder sig att lämna tillbaka stöldgodset då brottet uppdagas, behöver arbetsgivaren inte på något sätt beakta detta i uppsägningsbedömningen.<sup>234</sup> Underprestation utgör däremot ett ypperligt exempel på när arbetstagarens egen insats och förhållningssätt ska beaktas vid bedömningen av huruvida uppsägningströskeln har överskridits eller ej. Detta kan dels anses bero på att underprestation i allmänhet inte kan betraktas som en sådan handling som i sig eliminerar förtroendet mellan arbetstagare och arbetsgivare, och dels på att arbetstagaren inte nödvändigtvis har varit medveten om att hans handlande strider mot arbetsgivarens önskemål, till skillnad från exempelvis stöld, där arbetstagaren borde ha varit medveten om handlingens lagstridighet.

I arbetsdomstolen 1984-107 sade arbetsgivaren upp en arbetstagare som arbetade som butiksföreståndare med anledning av butikens dåliga resultat. Arbetsdomstolen ansåg att

---

<sup>234</sup> Äimälä och Kärkkäinen 2017, s. 490.



uppsägningen var lagstridig dels i och med att föreståndarens möjlighet att påverka resultatutvecklingen begränsades av yttre faktorer, och dels i och med att arbetstagaren ansträngt sig för att förbättra resultatet, vilket också hade lett till att vinsten ökat under arbetsförhållandets sista månader. I detta fall borde arbetsgivaren vid uppsägningsbedömningen ha beaktat såväl arbetstagarens möjlighet att påverka resultatet samt arbetstagarens ansträngning för att förbättra resultatet som förmildrande omständigheter till varför resultatet var bristfälligt.

Om arbetstagaren har arbetat inom samma bransch eller varit anställd av samma arbetsgivare och skött samma typ av arbetsuppgifter under en längre tid, är det befogat att vid mindre grad av underprestation anta att arbetstagaren varit medveten om att hens handlande inte uppfyller arbetsgivarens önskemål eller krav, än om arbetstagaren vore ny.<sup>235</sup> En erfaren arbetstagare kan inte i lika stor utsträckning som en ny arbetstagare påstå sig vara omedveten om att en handling är klandervärd. Även om en arbetstagare är ny kan hen självfallet inte undgå uppsägning exempelvis vid stöld med hänvisning till att hen inte visste att det är förbjudet att tillägna sig arbetsgivarens egendom, eftersom det är befogat att anta att varje vuxen människa utan upplysning är medveten om att stöld är ett brott och således inte en acceptabel gärning.

Trots att uppsägningströskeln snabbare kan överskridas för en erfaren arbetstagare med anledning av en viss gärning, jämfört med om en ny arbetstagare handlar på ett liknande klandervärd sätt, bör man komma ihåg att också arbetsgivarens lojalitetsplikt stärks med åren. Med andra ord kan man argumentera för att en arbetsgivare har starkare lojalitetsplikt gentemot en arbetstagare som arbetat i en viss arbetsgivares tjänst under en lång tid, utfört sina arbetsuppgifter på ett förtjänstfullt sätt och varit lojal mot arbetsgivaren, än mot en arbetstagare som nyss börjat i arbetstagarens tjänst.<sup>236</sup> Detta innebär självfallet inte att partiskt bemötande av arbetstagare som motsvarar varandra är berättigat, men arbetsförhållandets längd och antalet klandervärda arbetsprestationer under arbetsförhållandets gång kan påverka hur stark arbetsgivarens skyldighet att utreda alternativ till uppsägning är.<sup>237</sup> Ju längre arbetsförhållandet fortgått och ju bättre arbetstagaren tidigare skött sina arbetsuppgifter, desto starkare skyldighet har arbetsgivaren att reda ut möjliga alternativ till uppsägning.

---

<sup>235</sup> Koskinen, webinar 25.10.2018.

<sup>236</sup> Kurten och Waaralinna 2015, s. 128.

<sup>237</sup> Kurtén och Waaralinna 2015, s. 128.

## 6.4 Arbetsgivarens storlek och yttre faktorer

Som framgått redan tidigare i avhandlingen, påverkar yttre faktorer inverkan på arbetsprestationen huruvida uppsägning på grund av underprestation kan anses vara godtagbar eller inte. Med yttre faktorer avses i denna avhandling i första hand aspekter som varken arbetstagaren eller arbetsgivaren direkt kan påverka, så som förändringar inom konkurrensläget och i viss mån arbetsmiljöfrågor, men också faktorer så som arbetsgivarens storlek och arbetets natur. I Helsingfors hovrätts dom 2.7.2007 S 06/522 konstaterade domstolen att försäljningsresultatet är beroende av många olika faktorer och påverkas således inte enbart av den enskilde arbetstagarens arbetsprestation. Det faktum att en enhet inte når det uppsatta resultatmålet betyder inte nödvändigtvis att den arbetstagare som är ansvarig för enheten i fråga underpresterar.<sup>238</sup> Förutom av de enskilda arbetstagarnas arbetsprestationer, påverkas resultatet exempelvis av organisationens storlek och ekonomiska ställning, underleverantörers leveranssvårigheter, en viss produkts åtgång och den globala ekonomins konjunktursvängningar.<sup>239</sup>

Vilken typ av krav som kan ställas på en arbetstagare är som ovan nämnts dels beroende av arbetsgivarens storlek, men också av arbetsgivarens tidigare resultat. Om en viss enhet inom ett bolag aldrig tidigare nått upp till resultatmålet, kan arbetsgivaren inte rimligen förvänta sig att en enskild arbetstagare på kort varsel ska lyckas förbättra resultatet markant. I stora bolag har en enskild arbetstagare inte nödvändigtvis verkliga påverkningsmöjligheter, vilket bör beaktas vid bedömningen av huruvida arbetstagaren självständigt och individuellt haft möjlighet att nå upp till resultatmålen.<sup>240</sup> I stora bolag är arbetssätten vanligtvis reglerade på förhand, vilket gör att den enskilda arbetstagarens möjlighet att effektivisera eller utveckla arbetsmetoderna ofta är begränsad. För att nå andra resultat än tidigare, måste man oftast på ett eller annat sätt ändra arbetsmetod, vilket inom större bolag i allmänhet faller utanför den enskilda arbetstagarens befogenhet. Ifall en arbetstagare utfört arbetet i enlighet med arbetsgivarens instruktioner och iakttagit normal flitighet, men trots detta inte når upp till resultatmålet, kan man utgå ifrån att uppsägning på basis av underprestation inte är möjlig. Detta ska dock endast betraktas som en utgångspunkt som kan upphävas med stöd av en helhetsbedömning där alla omständigheter som inverkar på saken beaktas.

---

<sup>238</sup> Se Helsingfors hovrätts dom 2.2.2007 S 05/1061.

<sup>239</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 151.

<sup>240</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 151–152.

I rättspraxis har fastställts att konkurrensläget kan påverka huruvida resultatmålet uppnås eller inte. I arbetsdomstolens dom 1987-98, som även behandlats i avsnitt 4.1.4, ansåg domstolen att arbetsgivaren inte hade rätt att säga upp en arbetstagare enbart på basis av att hen inte uppnått ett visst resultat, även om arbetstagaren uttryckligen förbundit sig till att nå målet i fråga. I fallet hade en arbetstagare i förmansposition gett en utfästelse enligt vilken arbetsförhållandet ska avslutas ifall resultatet inte motsvarar den nivå som budgeterats. Arbetsdomstolen ansåg att arbetsgivaren inte hade rätt att avsluta förmannens arbetsförhållande, eftersom väsentliga konkurrensmässiga förändringar skett i takt med att nya aktörer inom samma bransch etablerat sig i närheten, och i och med att arbetsgivarens största konkurrent hade utvidgat sin verksamhet. Dessa omständigheter ansågs ha påverkat arbetstagarens möjlighet att nå upp till resultatmålet i den utsträckning att uppsägning inte ansågs vara godtagbar.

I fallet hade alltså yttre faktorer, så som förändringar i konkurrensläget, påverkat arbetstagarens möjlighet att uppnå det fastställda resultatmålet i större utsträckning än vad arbetstagarens egen arbetsprestation påverkat resultatet, och därför ansåg domstolen att uppsägning inte var möjlig trots arbetstagarens förbindelse. Oavsett om arbetstagaren själv satt upp målen eller om arbetstagaren förbundit sig att godta uppsägning i fall att målen inte uppnås, måste alla faktorer som påverkat möjligheten att nå målet i fråga beaktas vid uppsägningsbedömningen. Så som konstaterats i avsnitt 4.1.4 kan man utgå ifrån att mål i allmänhet uppsätts med de rådande förhållandena i åtanke, och således måste målens rimlighet omvärderas ifall de yttre omständigheterna förändras avsevärt.

Förutom konkurrensläget kan också andra yttre omständigheter som står utanför både arbetsgivarens och arbetstagarens makt påverka arbetsresultatet. Väderförhållanden kan i stor utsträckning såväl positivt som negativt påverka det resultat som nås. En kall och regnig sommar påverkas besökarantalet på nöjesparker och äventyrsbad troligen negativt, medan en varm och solig sommar automatiskt lockar fler besökare, oavsett hur de enskilda arbetstagarna presterar. Ett negativt resultat kan arbetsgivaren med andra ord inte per automatik anta att beror på personalen.

För varmt eller kallt arbetsklimat kan påverka arbetstagarnas arbetsprestation negativt. När arbete utförs i exceptionella temperaturer är arbetet mera belastande, och således kan arbetsgivaren i dessa situationer inte kräva samma arbetsprestation under samma tid som

vid normala temperaturer.<sup>241</sup> När arbetsluftens temperatur överskrider 28 grader eller underskrider 20 grader i kontorsmiljö där arbetstagarna i huvudsak utför stillasittande arbete, kan arbetsgivaren förvänta sig att arbetstagarnas handlingskraft sjunker, och således inte är kapabla att prestera på samma nivå som om arbetstemperaturen hållit sig innanför dessa ramar.<sup>242</sup> Arbetsluftens temperatur är inte på samma sätt utanför arbetsgivarens kontroll som exempelvis konkurrensläget, men dylika förändringar i arbetsmiljön kan ändå vara svåra att åtgärda på kort varsel.

Alla yttre faktorer som kan ha inverkat på möjligheten för en arbetstagare att nå ett visst resultatmål, ska beaktas vid bedömningen av om uppsägning på grund av underprestation är berättigad eller inte. Arbetstagaren ska alltså inte behöva bära konsekvenserna av att ett resultatmål inte nåtts ifall yttre faktorer påverkat möjligheten att nå målen på ett avgörande sätt. De yttre faktorer som behandlats ovan ska endast betraktas som exempel och inte anses utgöra en uttömmande förteckning över omständigheter som ska beaktas. De faktorer som ska ges vikt vid uppsägningsbedömningen varierar från fall till fall beroende på arbetets natur och särdrag.

## **7. Sammanfattning, reflektion och slutsats**

Underprestation kan inte betraktas som något nytt arbetsrättsligt fenomen, i och med att relevant rättspraxis finns att tillgå ända från 1980-talet.<sup>243</sup> Trots detta har den specifika termen underprestation börjat användas först i ett senare skede, vilket gjort att diskussionen om underprestation tagit fart först under 2010-talet. En bredare allmän diskussion uppstod i och med HD:s argumentation i avgörandet 2014:98, som kan betraktas som en ram för när uppsägning på grund av underprestation får ske. Fallet ger också goda exempel på vilka faktorer som ska beaktas vid bedömningen av ifall uppsägning på basis av underprestation är berättigad.

Som framgått under avhandlingens gång utgör underprestation i praktiken en mycket komplex uppsägningsgrund.<sup>244</sup> Många aspekter och omständigheter påverkar huruvida en

---

<sup>241</sup> Työsuojelu.fi, lämpöolot, första stycket under rubriken ”Yleistä aiheesta”.

<sup>242</sup> Työsuojelu.fi, lämpöolot, första stycket under rubriken ”Lämpöolojen parantaminen”.

<sup>243</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 178.

<sup>244</sup> Kurtén och Waaralinna 2015, s. 126.

uppsägning som skett med anledning av underprestation ska anses vara godtagbar eller inte. Vid fall av underprestation betonas arbetsgivarens skyldigheter och lojalitetsplikt gentemot arbetstagaren mer än vid många andra typer av personliga uppsägningsgrunder. Underprestation beror sällan endast på den ena partens handlande, och därför är det viktigt att orsakerna till att ett visst resultatmål inte nås analyseras innan uppsägning eller andra åtgärder vidtas.

Arbetsgivaren är skyldig att se till att arbetstagaren har de förutsättningar som krävs för att klara av arbetet.<sup>245</sup> Detta innebär dels att arbetsgivaren ska ombesörja att arbetstagaren har de materiella förutsättningar som krävs för att klara av arbetet i fråga, och dels att arbetsgivaren vid behov ska förse arbetstagaren med den skolning, den hjälp och det stöd arbetstagaren behöver för att framgångsrikt kunna sköta arbetsuppgifterna. För att uppsägning med anledning av underprestation ska vara möjlig, krävs att arbetsgivaren och arbetstagaren med gemensamma krafter utan framgång har försökt förbättra arbetsprestationen, och att arbetsgivaren övervägt mildare alternativ än uppsägning, så som omplacering.

För att växelverkan mellan arbetstagaren och arbetsgivaren ska fungera så bra som möjligt och för att arbetstagaren ska prestera på den nivå arbetsgivaren önskar, är god kommunikation mellan parterna av väsentlig betydelse. Som tidigare poängterats kan en del av kommunikationen och måluppföljningen lämpligen ske genom regelbundna utvecklingssamtal,<sup>246</sup> men för att underprestation effektivt ska kunna förebyggas bör samspelet mellan parterna vara mer mångfacetterat. Även om utvecklingssamtal fyller en viktig funktion i växelverkan mellan arbetstagaren och arbetsgivaren, kan man argumentera för att även vardaglig kommunikation, det vill säga kommunikation som sker dagligen eller veckovis utan fastslagna diskussionsformulär, är av vital betydelse för att öka förståelsen mellan parterna. När arbetsgivaren tar sig tid att diskutera också andra än rena jobbmässiga ärenden med arbetstagarna, ökar förståelsen för faktorer som påverkar arbetstagarnas motivation och prestationsnivå. Arbetsgivaren bör alltså inse sambandet mellan att vara synlig i arbetstagarnas vardag och nivån på arbetstagarnas arbetsprestationer.<sup>247</sup>

---

<sup>245</sup> Koskinen och Dahlström 2018, s. 177.

<sup>246</sup> Aarnikoivu 2016, s. 89.

<sup>247</sup> Aarnikoivu 2008, s. 159.

För att undvika och förebygga underprestation är det också viktigt att arbetsgivaren identifierar och ingriper i underprestation så fort sådan upptäcks. Detta kan anses vara betydelsefullt av flera olika orsaker; dels kan man argumentera för att det i allmänhet är lättare att åtgärda ringa underprestation än underprestation som fortgått under en längre tid och således hunnit bli rutinmässig, och dels är det centralt att alla arbetstagare som hör till samma grupp av arbetstagare bemöts opartiskt. Ifall en arbetstagare tillåts underprestera utan tillsägelse, är det befogat att övriga arbetstagare i motsvarande position utgår ifrån att de kan prestera på samma låga nivå utan konsekvenser. Om arbetsgivaren är missnöjd med arbetstagarens arbetsinsats måste arbetsgivaren enligt rättspraxis ge arbetstagaren tydliga instruktioner om hur denne i fortsättningen ska agera för att nå de uppsatta resultatmålen,<sup>248</sup> vilket ytterligare bestyrker arbetsgivarens skyldighet att påtala tendenser till underprestation när sådana observeras.

På basis av de rättsfall som analyserats inom ramen för denna avhandling, verkar de mest allmänt förekommande problemen vid uppsägning med anledning av underprestation vara att arbetsgivarens förväntningar på arbetstagaren inte kommuniceras tillräckligt tydligt till arbetstagaren, och att arbetsgivaren inte inser hur omfattande möjlighet denna faktiskt har att påverka arbetstagarens arbetsprestation och således inte iakttar sin lojalitetsplikt i tillräcklig utsträckning. Bedömningen av huruvida uppsägning kan ske med anledning av underprestation påverkas som tidigare framgått av många olika faktorer. De mest centrala aspekterna vid uppsägningsbedömningen kan dock anses vara att överväga huruvida arbetstagaren varit medveten om de mål hen ska sträva efter att nå, huruvida målen varit rimliga, samt huruvida arbetsgivaren ingripit i underprestationen och enligt bästa förmåga stött arbetstagaren i dennes strävan att nå resultatmålet. För att uppsägning ska kunna ske ska underprestationen alltså vara av sådan natur att resultatmålet inte nås trots att målet är rimligt med beaktande av arbetstagarens förutsättningar, och trots att arbetstagaren och arbetsgivaren gemensamt genom ömsesidig ansträngning strävat efter att uppnå ett visst resultat. Även om arbetsgivarens skyldigheter betonas starkt vid underprestation kan man naturligtvis inte förvänta sig att arbetsgivaren oavsett situation ska fortsätta arbetsförhållandet.<sup>249</sup>

Arbetsgivarens plikt att följa upp arbetstagarens arbete och det resultat denna uppnår förenklas knappast i och med de nya arbetssätt som uppstått och uppstår. Att hitta metoder

---

<sup>248</sup> Se HD 2014:98, punkt 11.

<sup>249</sup> Koskinen 2/2014, s. 22.

för uppföljning av exempelvis en distansarbetande arbetstagares arbetsprestation kan vara en utmaning, eftersom den naturliga dagliga kommunikationen mellan arbetstagare och arbetsgivare i dylika situationer riskerar falla bort. Vid distansarbete och andra icke-traditionella arbetssätt är det med andra ord extra viktigt att arbetsgivaren har metoder och praxis såväl för resultatuppföljning som för hur kommunikationen och växelverkan mellan parterna ska ske. Ju mindre direkt övervakning arbetsgivaren kan utöva, desto mer betonas andra alternativa uppföljningssätt. Arbetsgivaren bör komma ihåg att det trots allt är denna som beslutar om hur och var arbetet ska utföras. Arbetsgivaren har ingen skyldighet att tillåta distansarbete om det försvagar resultatet eller försvårar resultatuppföljningen till den grad, att arbetsgivaren inte kan garantera opartiskt bemötande av motsvarande arbetstagare oberoende av var de utför sitt arbete.

Underprestation verkar både vara en växande uppsägningsgrund och en uppsägningsgrund arbetsgivare räds. I och med att uppsägningens godtagbarhet är beroende av många faktorer när det gäller underprestation, kan det vara svårt för en arbetsgivare att bedöma huruvida tröskeln för godtagbar uppsägning överskridits eller inte. Det finns mycket begränsat med litteratur som behandlar underprestation som uppsägningsgrund i större utsträckning än enbart i ett avsnitt. Den litteratur som finns att tillgå är dock relativt ny,<sup>250</sup> vilket tyder på ett allmänt växande intresse för uppsägningsgrunden i fråga. Det faktum att det finns relativt få nya rättsfall som behandlar underprestation, talar för att uppsägningsgrunden inte i nuläget används i särskilt stor utsträckning. I och med uppsägningsgrundens komplexitet är det både förståeligt och befogat att uppsägningsgrunden i fråga används med försiktighet, och det torde det inte vara sannolikt att grunden används i stor omfattning så att säga, ”i det dolda”, utan att ge upphov till domstolstvister. Ifall användningen av underprestation som uppsägningsgrund ökar, ska det bli intressant att se huruvida lagstiftaren vidtar åtgärder för att ytterligare klargöra på vilka grunder uppsägning med anledning av underprestation kan ske.

---

<sup>250</sup> Se exempelvis Koskinen och Dahlström 2018 och Toivonen 2018.